

FRAUEN ALS FÜHRUNGSKRÄFTE

**Ein interkultureller Vergleich zum Eigen- und
Fremdbild von Frauen mit Karrierechancen**

IN-WHA LEE

Disbui. München

1987



FRAUEN ALS FÜHRUNGSKRÄFTE:
EIN INTERKULTURELLER VERGLEICH ZUM EIGEN-
UND FREMDBILD VON FRAUEN MIT KARRIERECHANCEN

INAUGURAL-DISSERTATION
ZUR ERLANGUNG DES GRADES DOCTOR OECONOMIAE PUBLICAE
(DR.OEC,PUBL.)
AN DER LUDWIG-MAXIMILIANS-UNIVERSITÄT MÜNCHEN

VORGELEGT VON

IN-WHA LEE, MBA

1987

REFERENT: PROF. DR. DRS. H.C. EBERHARD WITTE

KORREFERENT: PROF. DR. LUTZ VON ROSENSTIEL

PROMOTIONSABSCHLUSSBERATUNG: 22.07.1987



Digitized by the Internet Archive
in 2026

INHALTSVERZEICHNIS

Seite

1. FRAUEN ALS OBJEKT DER MANAGEMENTSFORSCHUNG	1
1.1 Erklärungsansätze für die Unterrepräsentativität von Frauen in Führungspositionen	3
1.1.1 Person-zentrierte Erklärungsansätze	4
1.1.1.1 Geschlechtsspezifische Charakteristika	4
1.1.1.2 Geschlechtsspezifische Rollenerwartungen und Rollenzuweisungen	5
1.1.1.3 Selbstbild und Karriereplan	8
1.1.2 Situations-zentrierte Erklärungsansätze	10
1.1.2.1 Karriereknick durch Familiengründung	10
1.1.2.2 Chancen- und Machtverteilung in Organisationen	11
1.1.2.3 Erwartungen und Beurteilungen der Mitwelt	13
1.1.2.4 Frauen als Minorität im Management	15
1.1.2.5 Chancen der informellen Integration	16
1.2 Führungspotential von Frauen	18
1.3 Bedeutung weiblicher Führungskräfte für die Organisation	20
1.4 Zielsetzung der Untersuchung: Beitrag zu einer geschlechtsbezogenen kulturvergleichenden Managementforschung	26

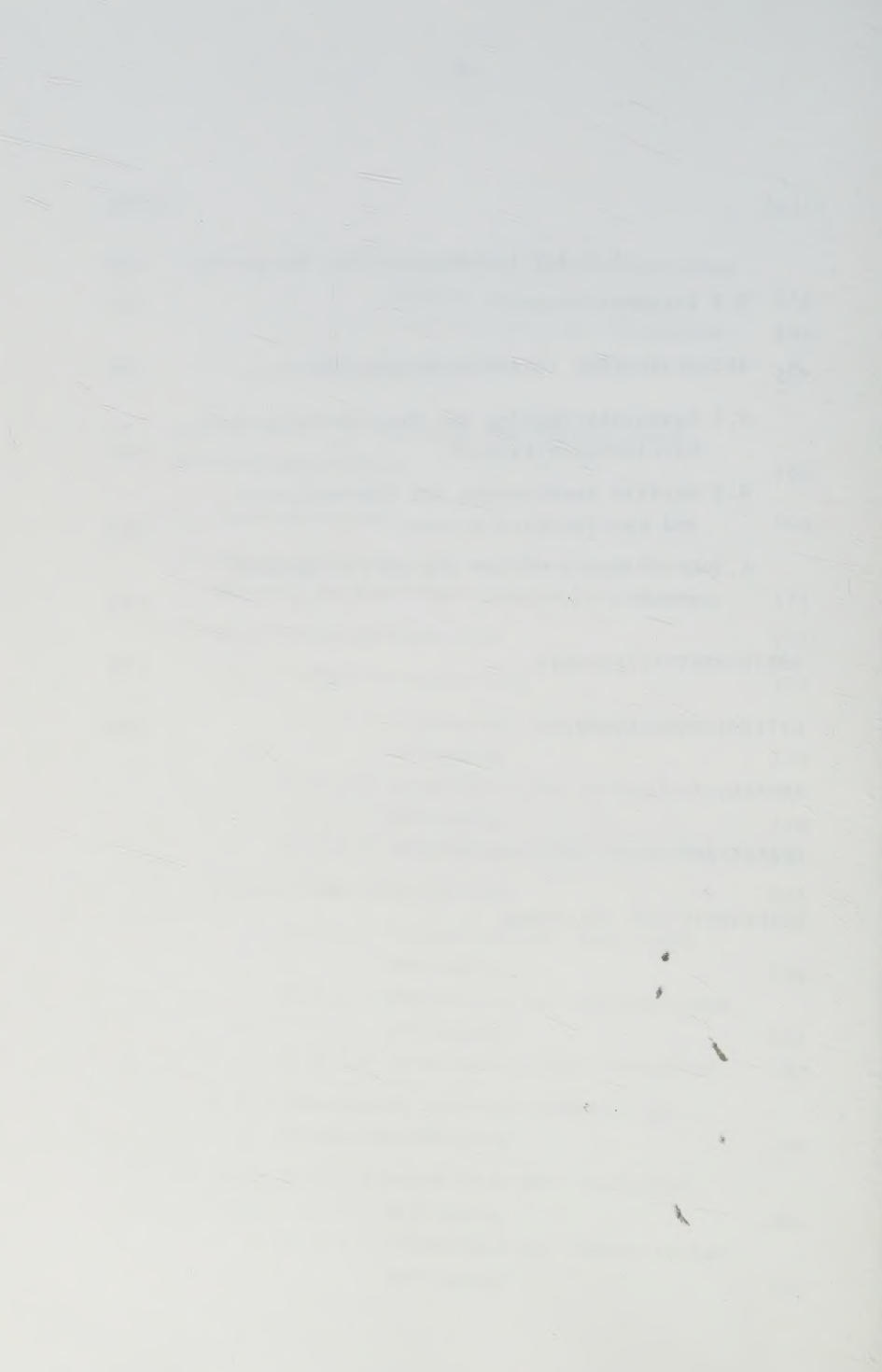
	<u>Seite</u>
2. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUM VERHALTEN WEIB- LICHER FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND UND DER REPUBLIK KOREA	32
2.1 Forschungsdesign	32
2.2 Anlage und Durchführung der Befragung	34
2.3 Struktur des Datenmaterials	36
3. KAUSALATTRIBUTION DES BERUFSERFOLGS	39
3.1 Attributionstheoretischer Ansatz	39
3.2 Hypothesenfeld	44
3.3 Operationalisierung der Ursachenfaktoren des persönlichen Berufserfolgs	54
3.4 Untersuchungsergebnisse	57
3.4.1 Selbst-Attribuierung	57
3.4.1.1 Ergebnisse der deutschen Befragung	58
3.4.1.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung	61
3.4.1.3 Interkultureller Vergleich	65
3.4.2 Fremd-Attribuierung	76
3.4.2.1 Ergebnisse der deutschen Befragung	76
3.4.2.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung	84
3.4.2.3 Interkultureller Vergleich	93
3.4.3 Abweichung zwischen Selbst- und Fremd-Attribuierung	103

	<u>Seite</u>
3.4.3.1 Ergebnisse der deutschen Befragung	104
3.4.3.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung	109
3.4.3.3 Interkultureller Vergleich	113
3.5 Zusammenfassung	116
4. SOZIALE ANERKENNUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT	122
4.1 Hypothesenfeld	122
4.2 Operationalisierung der sozialen Aner- kennung als Führungskraft	127
4.3 Untersuchungsergebnisse	132
4.3.1 Selbst-Einschätzung	132
4.3.1.1 Ergebnisse der deutschen Befragung	132
4.3.1.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung	134
4.3.1.3 Interkultureller Vergleich	136
4.3.2 Fremd-Einschätzung	139
4.3.2.1 Ergebnisse der deutschen Befragung	139
4.3.2.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung	143
4.3.2.3 Interkultureller Vergleich	147
4.3.3 Abweichung zwischen Selbst- und Fremd-Einschätzung	152
4.3.3.1 Ergebnisse der deutschen Befragung	152

	<u>Seite</u>
4.3.3.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung	156
4.3.3.3 Interkultureller Vergleich	159
4.4 Zusammenfassung	162
5. BEREITSCHAFT ZUR NUTZUNG VON PERSÖNLICHEN ENTWICKLUNGSSCHANCEN	166
5.1 Hypothesenfeld	166
5.2 Operationalisierung der Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen	171
5.3 Untersuchungsergebnisse	175
5.3.1 Selbst-Einschätzung	175
5.3.1.1 Ergebnisse der deutschen Befragung	176
5.3.1.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung	178
5.3.1.3 Interkultureller Vergleich	181
5.3.2 Fremd-Einschätzung	183
5.3.2.1 Ergebnisse der deutschen Befragung	184
5.3.2.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung	187
5.3.2.3 Interkultureller Vergleich	190
5.3.3 Abweichung zwischen Selbst- und Fremd-Einschätzung	194
5.3.3.1 Ergebnisse der deutschen Befragung	194
5.3.3.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung	197

Seite

5.3.3.3 Interkultureller Vergleich	200
5.4 Zusammenfassung	202
6. ABSCHLIESSENDE ZUSAMMENHANGSANALYSE	206
6.1 Kausalattribution des Berufserfolgs und Karrierebereitschaft	207
6.2 Soziale Anerkennung als Führungskraft und Karrierebereitschaft	210
6.3 Geschlecht, Kultur und Karrierebereit- schaft	213
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	216
LITERATURVERZEICHNIS	223
ANHANG	
LEBENS LAUF	
EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG	



1. FRAUEN ALS OBJEKT DER MANAGEMENTFORSCHUNG

Trotz zunehmender Qualifikation weiblicher Arbeitskräfte und deren Bereitschaft und Erwartung, am Arbeitsplatz Verantwortung in Führungspositionen zu übernehmen, sind Frauen sowohl in den Entwicklungsländern als auch in den Industriestaaten überproportional in den unteren Rängen der beruflichen Hierarchie vertreten. So zeigen die Statistiken, daß Frauen im Vergleich zu Männern nur relativ selten in Führungspositionen aufsteigen.

In Europa wird ein Anteil von 6-8 % der Frauen in Managementpositionen ausgewiesen (vgl. Wirtschaftswoche 35/1984, S. 36). In der Bundesrepublik Deutschland wird von einem Vier-Prozent-Anteil gesprochen (vgl. Fischer, 1985, S. 122). Für Korea gibt es hierzu keine statistischen Angaben. Eigenen Ermittlungen nach dürfte der Anteil der Frauen in Managementpositionen im Bankenbereich im Jahr 1985 bei etwa 1 Prozent liegen (1).

-
- (1) Im einzelnen hat die Verfasserin folgende Zahlen ermittelt (Stand: März 1985):

	Beschäftigte insges.	Führungskräfte insges.	Weibliche Führungskräfte
The Commercial Bank of Korea	8906	1838	26
The Choheung Bank	8151	1216	17
The Hanil Bank	8335	1209	16
The Korea First Bank	8474	1240	4

Dank der Antidiskriminierungsgesetze in den USA sowie in Großbritannien weisen die Statistiken für die USA im Jahre 1983 bereits einen Anteil von 32,4 % Frauen in Managementpositionen und für Großbritannien im Jahre 1979 einen Anteil von 32 % der Frauen als zum Junior Management gehörend aus (vgl. Wirtschaftswoche, 35/1984, S. 37).

Wohl auf dem Hintergrund dieses zunehmenden Prozentanteils hat man insbesondere in den USA in den letzten Jahren den Problemen "weiblicher Führungskräfte" (1) in verschiedenen Untersuchungen - vor allem aus dem Bereich der Organisationspsychologie und der Managementforschung - verstärkte Aufmerksamkeit gewidmet.

Die heute vorliegenden Untersuchungsergebnisse spiegeln deshalb oft nur die US-amerikanische Situation wider. Wenn es an entsprechenden Studien für Europa oder auch Asien noch mangelt, so mag dies damit zusammenhängen, daß Frauen sowohl in Asien als auch in Europa immer noch in den unteren Rängen der beruflichen Hierarchie vertreten sind. Mit der steigenden Zahl weiblicher Führungskräfte wird aber wohl deren Beachtung in wissenschaftlichen Untersuchungen zunehmen.

(1) Der Begriff "Führungskräfte" wird im folgenden als Synonym für "Manager" verstanden.

1.1 Erklärungsansätze für die Unterrepräsentativität von Frauen in Führungspositionen

Die Feststellung, daß Frauen in Führungspositionen im Vergleich zu Männern unterrepräsentiert sind, wirft natürlich die Frage nach den Gründen einer solchen asymmetrischen Verteilung auf. In der psychologischen und soziologischen Literatur finden sich Hinweise, daß Männer und Frauen aufgrund ihrer Sozialisation bezüglich den tradierten Geschlechtsrollenerwartungen bzw. -zuschreibungen unterschiedliche Einstellungen gegenüber Leistung, Beruf und Karriere haben können (vgl. Agassi, 1982, S. 4).

Neben einer Reihe von Einzelerklärungsversuchen, die auf das geringe Selbstbewußtsein und die eventuell niedrigere Leistungsmotivation von Frauen hinweisen, gibt es Studien, die auf organisationsstrukturbedingte Einflußgrößen aufmerksam machen (z.B. Kanter, 1977).

Von besonderem Interesse sind dabei Studien, die auf die Unterscheidung in vororganisatorische und intraorganisatorische Phasen des Sozialisationsprozesses (z.B. Terborg, 1977) bzw. der beruflichen Entwicklung (z.B. Friedel-Howe, 1986) aufmerksam machen.

In Anlehnung an das Erklärungsschema von Riger und Galligan (1980) wird im folgenden versucht, die Gründe für die Unterrepräsentativität von Frauen in Führungspositionen durch einen person- und situationszentrierten Erklärungsansatz zu systematisieren.

Dabei ergänzen sich die beiden Betrachtungsweisen, denn ein Ereignis kann gleichzeitig sowohl auf personen- als auch situationsbedingte Faktoren zurückgeführt werden.



1.1.1 Person-zentrierte Erklärungsansätze

Die person-zentrierten Erklärungsansätze gehen meistens von geschlechtsspezifischen Charakteristika und dadurch bedingten Verhaltensweisen aus. Sie basieren auf tradierten geschlechtsstereotypen Rollenerwartungen bzw. Rollenzuweisungen, die allerdings schon im Rahmen der primären Sozialisation erfolgen und im Zuge der beruflichen Sozialisation nur verstärkt werden.

1.1.1.1 Geschlechtsspezifische Charakteristika

Männer werden traditionell mit Eigenschaften wie Rationalität, Aktivität, Unabhängigkeit und Effektivität charakterisiert, Frauen werden dagegen Eigenschaften wie soziale Geschicklichkeit, Passivität, Abhängigkeit und emotionelle Sensibilität zugeordnet (vgl. hierzu Broverman et al., 1972, S. 63; Spence et al., 1975, S. 31); d.h. die Männlichkeitscharakteristika werden traditionell als zur Leistung bzw. "Arbeitsrolle" geeignet gesehen, die Weiblichkeitscharakteristika stehen dagegen traditionell für Nähren und Affiliation bzw. "Familienrolle" (vgl. Friedel-Howe, 1986, S. 195f; Heilman, 1980, S. 230). Diese bipolare Betrachtungsweise scheint sich bis heute kaum geändert zu haben; die Schlußfolgerung, daß Frauen für Führungsaufgaben weniger geeignet sind, liegt somit nahe. Dies zeigen auch Untersuchungen, die nachweisen, daß Männlichkeitscharakteristika mit Managereigenschaften viel stärker identifiziert werden als Weiblichkeitscharakteristika (1).

(1) Vgl. hierzu Bass et al., 1971; Bowman et al., 1965; Massengill & Di Marco, 1979; Powell &

1.1.1.2 Geschlechtsspezifische Rollenerwartungen und Rollenzuweisungen

In der Literatur findet sich die Hypothese, daß die Rolle, die Frauen in Gruppen spielen, lediglich ihre Rolle in der Familie widerspiegeln (1).

Begründbar ist diese Vermutung damit, daß Jungen und Mädchen schon in der Familie nach dem tradierten geschlechtstypischen Rollenmuster sozialisiert werden: Von Jungen wird erwartet, daß sie als "Hauptbrotverdiener" ihrer zukünftigen Familie frühzeitig lernen, ihre Probleme selbständig zu lösen und an den Beruf zu denken.

Von Mädchen wird dagegen nur sehr selten erwartet, daß sie in einer Familie die finanzielle Verantwortung tragen sollen. Wie oftmals in ihrem Elternhaus, sind sie deshalb nur bereit, als "zweite Person" zu fungieren.

Im Falle einer Berufstätigkeit genügt es ihnen dann, als kleine Angestellte zu arbeiten.

Fortsetzung Fußnote (1), S. 4:

Butterfield, 1979; Rosen & Jerdee, 1974; Schein, 1973, 1975.

- (1) Hierzu verweist Mayes (1979, S. 557) auf Bales, R.F., Interaction Process Analysis (Chicago: University of Chicago Press, 1951); Parsons, T. & Balés, R.F., Family, Socialization, and Interaction Process (Glencoe, Ill.: Free Press, 1955).

Hennig und Jardim behaupten, daß Frauen aufgrund der primären Sozialisation nicht nur andere Einstellungen gegenüber Beruf und Karriere haben, sondern daß es ihnen auch an der erforderlichen Geschicklichkeit zur Führungsfähigkeit mangelt. Als Beispiel wird darauf verwiesen, daß Jungen durch Sportarten, die normalerweise nicht von Mädchen betrieben werden (wie z.B. Fußball, Baseball usw.) als Mitglied eines Teams mit anderen Leuten zusammen für den Gewinn ihres Teams Strategien aufbauen und kooperieren.

Dagegen beschäftigen sich Mädchen meist mit Sportarten, die lediglich ein individuelles Engagement (wie z.B. bei Tennis, Schwimmen, Gymnastik usw.) erfordern (vgl. Hennig & Jardim, 1977, S. 81). Solche Sozialisations-effekte benachteiligen Frauen, wenn sie später am Arbeitsplatz mit Leuten kooperieren oder konkurrieren müssen.

Es gibt aber auch psychologische Erklärungsansätze, die von der erziehungsbedingten spezifischen Leistungsmotivation der Frauen ausgehen. Beachtenswert ist hier das Konzept der "Furcht vor Erfolg", das in der englischsprachigen Literatur als "fear of success" bekannt ist.

So befürchten nach Horner (1969) viele Frauen, durch Erfolg ihre Weiblichkeit zu verlieren bzw. soziale Ablehnung zu erfahren, da in der Gesellschaft traditionell Leistung nicht als weiblich angesehen wird. Durch implizite und explizite Sozialisationserfahrungen lernen Frauen, diese nicht wünschenswerten sozialen und/oder persönlichen Konsequenzen von Leistung zu antizipieren und Erfolg bzw. negative Konsequenzen von Erfolg zu

vermeiden. Im Gegensatz zu Frauen brauchen Männer normalerweise keine negativen Konsequenzen ihres Erfolges zu befürchten, weil das Streben nach Erfolg traditionell bei Männern positiv bewertet wird (vgl. Canavan-Gumpert et al., 1978, S. 126).

Das Hornersche Konzept der "Furcht vor Erfolg" wurde von verschiedenen Autoren kritisch diskutiert (1).

So argumentiert Lockheed (1975), daß Furcht vor Erfolg bei Frauen nicht eine tief verwurzelte psychologische Barriere, sondern lediglich die Widerspiegelung von Bestrafungserwartungen für eine von der Geschlechtsrolle abweichende Verhaltensweise sei. Lockheed weist nach, daß bei nicht geschlechtsspezifischer Kennzeichnung von Aktivitäten keine Unterschiede zwischen Männern und Frauen in bezug auf das Motiv "Vermeidung von Erfolg" gefunden werden können (vgl. Nieva & Gutek, 1982, S. 95).

Ähnlich ist die Feststellung von Peplau (1976) zu bewerten, daß Frauen keine Angst haben, Leistung zu erbringen, sofern diese nur innerhalb der Norm ihrer Ge-

-
- (1) So z.B. zur Methodik der Fragestellung Zuckerman & Wheeler (1975); die Frage, ob Furcht vor Erfolg nur ein für Frauen spezifisches Phänomen ist, wird von Tremser (1976, 1977) aufgegriffen; eine zusammenfassende Diskussion findet sich bei Canavan-Gumpert et al., 1978, S. 125ff).

schlechtsrolle liegt. Das heißt das Leistungsverhalten von Frauen muß nach Peplau daher immer im Zusammenhang mit ihrer Einstellung zur Geschlechtsrolle betrachtet werden (vgl. Nieva & Gutek, 1982, S. 95f).

In der Literatur herrscht so die Meinung vor, daß die Rollenkonfliktbetroffenheit bei Frauen eine der wichtigsten Ursachen des schwachen Interesses an Karriere darstellt (vgl. Friedel-Howe, 1986, S. 531).

1.1.1.3 Selbstbild und Karriereplan

Eine Person wird nach ihrem Selbstbild die Berufswahl treffen und ihren Karriereplan aufbauen (vgl. hierzu Korman, 1970, S. 31 ff). Das heißt der Karriereplan ist vom Selbstbild einer Person abhängig, davon wie man sich selbst Rollen zuschreibt, wieviel Selbstvertrauen man hat und wie man die eigene Erfolgswahrscheinlichkeit einschätzt.

Verschiedene Autoren behaupten, daß Frauen ein niedrigeres Selbstvertrauen als Männer haben (vgl. hierzu Larwood & Wood, 1977, S. 68; Nieva & Gutek, 1982, S. 98 ff). Dabei zeigt sich in empirischen Studien, daß insbesondere Unterschiede zwischen Männern und Frauen hinsichtlich der Kausalattribution vom eigenen Erfolg (bzw. Mißerfolg) bestehen (1):

(1) Vgl. hierzu Bar-Tal & Frieze, 1977; Feather, 1969; Halperin & Abrams, 1978; McMahon, 1973; Simon & Feather, 1973.

Meistens rechnen Frauen ihren Erfolg im Vergleich zu Männern relativ stärker person-externen Ursachenfaktoren (wie z.B. Glück) als den person-internen Ursachenfaktoren (wie z.B. eigene Begabung bzw. Fähigkeit) zu (vgl. Nieva & Gutek, 1982, S. 99).

Solche ein geringeres Selbstbewußtsein signalisierenden Ursachenerklärungen bei Frauen wurde auch in einer Feld-Untersuchung mit Managern gefunden (Deaux, 1979): Die eigene Fähigkeit als Erfolgsursache wurde von Männern deutlich häufiger genannt als von Frauen. Außerdem haben Frauen im Vergleich zu Männern eigene Leistungsergebnisse und Intelligenz niedriger bewertet.

Neben dem persönlichen Selbstvertrauen werden natürlich die subjektive Einschätzung der Erfolgswahrscheinlichkeit eigener Handlungen den individuellen Karriereplan beeinflussen. In Anlehnung an die "self-efficacy"-Theorie von Bandura (1977) stellen Hackett und Betz die Hypothese auf, daß Frauen aufgrund ihrer Sozialisations-erfahrungen keine positiven Erwartungen hinsichtlich eines erfolgreichen Karriereverhaltens haben, was wiederum negative Rückwirkungen auf ihre Fähigkeits-entfaltung hat und damit ihre Karrierechance effektiv behindert (vgl. Hackett & Betz, 1981, S. 326 ff).

Bei einer Bewertung verschiedener Untersuchungsergebnisse zu Geschlechtsunterschieden hinsichtlich der Erfolgserwartung in der Leistungssituation, kam Frieze zur Schlußfolgerung, daß Männer bzw. männliche Jugendliche sowohl bei als typisch männlich angesehenen als auch bei als typisch weiblich angesehenen Aufgaben hö-

here Erfolgserwartungen zeigen als Frauen bzw. Mädchen (vgl. Frieze, 1975, S. 161).

1.1.2 Situations-zentrierte Erklärungsansätze

Neben den person-zentrierten Erklärungsansätzen zur Unterrepräsentativität der Frauen in Führungspositionen, gehen situative Erklärungsversuche von der Situation der Frau in Familie und/oder am Arbeitsplatz als möglicher Einflußgröße aus.

1.1.2.1 Karriereknick durch Familiengründung

Bei Betrachtung der Familiensituation wird festgestellt, daß mit Familiengründung und Geburt von Kindern, bei den meisten Frauen das Engagement für den Beruf nachläßt: Der Karriereknick ist sozusagen vorprogrammiert.

Es herrscht die Ansicht vor, daß sich Frauen zwischen Familie und Karriere entscheiden müssen, da es schwierig, wenn nicht gar unmöglich sei, daß eine Frau ihre traditionelle Rolle in der Familie erfüllt und dazu noch Karriere macht.

Ein Hinweis für die Richtigkeit dieser Vermutung mag sein, daß von den deutschen Frauen über vierzig Jahren, die ein Bruttogehalt von über 3.000 DM erhalten, weit weniger als die Hälfte verheiratet sind (vgl. Wirtschaftswoche 35/1984, S. 38).

Daher ist es auch nicht überraschend, wenn Frauen, die sowohl ihrem Beruf wie auch ihrer Familie gerecht werden wollen, die Belastung durch diese Doppelrolle durch Verzicht auf beruflichen Aufstieg zu vermeiden suchen. Das heißt dann konkret, Unterordnung der weiblichen Berufsrolle unter die Familienaufgaben.

Hinsichtlich der Berufsarbeit von Männern paßt sich die Familie dagegen den Arbeitserfordernissen des Mannes an (vgl. Pross, 1978, S. 72). Ein eventuell bei Frauen feststellbares geringeres Karriere-Anspruchsniveau dürfte deshalb oftmals Ausdruck einer bewußten Entscheidung für die Familie sein.

1.1.2.2 Chancen- und Machtverteilung in Organisationen

Viele Regeln, Verhaltensweisen und Kommunikationsformen in Organisationen entsprechen meistens Vorstellungen einer Männerkultur, da Organisationen traditionell von Männern und für Männer aufgebaut sind (vgl. Hennig & Jardim, 1977, S. 76). Am "Grundmuster der Herrschaftsverteilung zwischen den Geschlechtern" in unserer Gesellschaft hat sich nach Pross (Pross, 1978, S. 12) noch kaum etwas geändert, so daß sich das niedrigere Karriere-Anspruchsniveau bei Frauen auch mit einer "Sackgasse-Situation" erklären ließe, in der sich Frauen - quasi in machtloser Position - in von Männern beherrschten Organisationen befinden.

Will man über die geschlechtsspezifische Diskriminierung in Organisationen sprechen, kommen im wesentlichen

die folgenden zwei Diskriminierungsformen in Betracht (vgl. Terborg & Ilgen, 1975, S. 352 ff):

Einmal die "Zugangsdiskriminierung" (access discrimination) der Frauen, die schon beim Rekrutierungsprozeß für anspruchsvollere Positionen wirksam wird bzw. meist zu einem niedrigeren Gehaltsangebot für Frauen im Vergleich zu Männern führt (1).

Nach dem Organisationseintritt kann dann eine Art "Behandlungsdiskriminierung" (treatment discrimination) spürbar werden. Das heißt Frauen werden langsamer und seltener als ihre männlichen Kollegen Aufstiegschancen bzw. Gehaltserhöhungen oder Weiterbildungsmöglichkeiten im Betrieb erhalten (vgl. hierzu Nieva & Gutek, 1982, S. 104 ff).

So bekommen Frauen nur selten die Gelegenheiten, im "Mainstream" des Managements eingesetzt zu werden. Ihre Chance, wichtige Managementprozesse kennenzulernen, ist deshalb gering. In dieser Situation zögern Frauen auch an Weiterbildungsprogrammen teilzunehmen: Sie haben Angst, daß sie aufgrund mangelnder Erfahrungen den "Jargon" der Ausbilder nicht verstehen können.

Mit Blick auf diese Zusammenhänge findet sich in der Literatur der Hinweis auf die Wirkung einer "Abwärts-Spirale", um die Karrierechance von Frauen in Organisationen zu charakterisieren (vgl. Smith et al., 1984, S. XV f).

(1) Hierzu finden sich empirische Befunde bei:
Dipboye et al., 1975; Dipboye et al., 1977;
McIntyre et al., 1980.

1.1.2.3 Erwartungen und Beurteilungen der Mitwelt

In Organisationen werden die Mitglieder ständig von ihrer Umwelt formell und informell hinsichtlich ihrer Leistung, Fähigkeit, Potentiale, Geeignetheiten für bestimmte Positionen usw. beurteilt (vgl. Feldman, 1981, S. 127; Nieva & Gutek, 1982, S. 69).

Dabei ist eine erfolgreiche Karriere nicht nur durch gute Leistung erreichbar, sondern wird in hohem Maße von der positiven Beurteilung dieser Leistung durch die übrigen Organisationsmitglieder abhängen. Nicht selten wird eine Personalentscheidung, wie z.B. wer welche Verantwortung tragen oder wer befördert werden soll, "informell" getroffen (vgl. Feldman, 1981, S. 127).

Für die Einschätzung der Unterrepräsentativität von Frauen in Management-Positionen ist es deshalb von Interesse, welche Erwartungen man an die von Frauen zu erbringende Leistung stellt bzw. mit welchen Beurteilungskriterien sie bewertet wird. Die Bedeutung des Einflusses von Erwartungen von seiten der Organisationsmitglieder auf das Rollen- oder Leistungsverhalten des einzelnen ist mehrfach durch psychologische Untersuchungen nachgewiesen worden (vgl. v. Rosenstiel, 1980, S. 47 f).

Auch ist zu sehen, daß die Personalbeurteilung durch die Vorgesetzten oftmals Aufgaben "nachgeordneter Bedeutung" sind. Das heißt es besteht die Gefahr, daß im Beurteilungsprozeß weniger differenzierte Kriterien, wie Leistungsergebnisse, Fähigkeit, Motivation usw. ihren Niederschlag finden, sondern daß "gröbere" Merkmale, wie z.B. Geschlecht oder Rasse, "automatisch"

wahrgenommen werden und unreflektiert in die Beurteilung eingehen (vgl. Feldman, 1981, S. 127 ff).

Dies ist bedeutsam, wenn wie bereits Goldberg (1968) festgestellt hat, dieselbe Leistung bei Frauen und Männern von seiten Dritter unterschiedlich - das heißt bei Frauen schlechter als bei Männern - beurteilt wird. Auch Ergebnisse der Attributionsforschung haben diesen Befund mehrfach bestätigt.

Dabei zeigten diese Ergebnisse, daß der Erfolg eines Mannes meistens mit seinen Fähigkeiten in Verbindung gebracht wird, wogegen der Erfolg einer Frau eher auf Glück, einfache Aufgabe oder mehr Anstrengung zurückgeführt wird (vgl. hierzu Abschnitt 3.2).

Solche "pro-male-bias" müssen natürlich im Zusammenhang mit traditionellen Geschlechtsrollenerwartungen bzw. mit der Wahrnehmung der Geeignetheiten des Geschlechts für bestimmte berufliche Positionen oder Aufgaben gesehen werden (vgl. Riger & Galligan, 1980, S. 907). So zeigen verschiedene Studien, daß bei Beurteilung typisch "weiblicher" Tätigkeiten, wie z.B. die des (der) Telefonist(in), auch Frauen positivere Beurteilungen bekamen als Männer (vgl. Nieva & Gutek, 1982, S. 76 ff).

Allgemein gilt aber wohl, daß Verhaltensweisen bzw. Tätigkeiten, die den Erwartungen von der Geschlechtsrolle entsprechen, positiver bewertet werden als solche, die diesen Erwartungen konträr sind (1)

(1) Hierzu empirische Befunde: Bartol & Butterfield, 1976; Costrich et al., 1975; Deaux & Taynor, 1973; Mai-Dalton et al., 1979; Rosen & Jerdee, 1973, 1974; Shaffer & Wegley, 1974.

(vgl. Nieva & Gutek, 1982, S. 76 ff; Riger & Galligan, 1980, S. 905; Terborg, 1977, S. 652 ff).

Das hat zur Folge, daß Frauen, die an einer beruflichen Karriere interessiert sind, sich in einer ungünstigeren Arbeitsumgebung als ihre männlichen Kollegen durchsetzen müssen.

1.1.2.4 Frauen als Minorität im Management

Kanter betont in ihrem im Jahre 1977 veröffentlichten Buch "Men and Women of Corporation" die Bedeutung der Minoritätssituation der Frauen im Management. Diese Situation wird von der Autorin als für Frauen sehr ungünstig charakterisiert.

Das Wort "Minorität" entspricht in diesem Zusammenhang dem englischen Begriff "token", der zahlenmäßige Seltenheit bedeutet. Für die wenigen Frauen in Führungspositionen heißt das, daß sie immer als Ausnahmefrauen mit besonderer Aufmerksamkeit beobachtet werden. Als "einzige Frau" in einer männlichen Umgebung werden sie niemals "normal" gesehen, sondern eher als Symbole oder als Beispiele für weibliches Verhalten gewertet (vgl. Kanter, 1977, S. 207).

Kanter verweist im einzelnen auf unterschiedliche Wahrnehmungsneigungen bei Betrachtung von Minoritäten und Majoritäten, indem sie besonders auf "Auffälligkeit", "Kontrast" und "Assimilation" verweist. Wegen der Auffälligkeit von Minoritäten erhalten diese eine anormale

Aufmerksamkeit ihrer Mitwelt. Sozusagen "im Rampenlicht stehend" werden etwa nicht nur die fachliche Kompetenz und Leistung beurteilt, sondern das persönliche Verhalten, wie z.B. Modebewußtsein oder Freizeitgestaltung, werden zum Gesprächsstoff für die Umwelt.

Da Minoritäten aus rein quantitativen Gründen keine Gegenkultur bilden können, und dadurch auf Majoritäten "exotisch" wirken, verstärken sie die Gemeinsamkeiten und das Selbstbewußtsein der Majoritäten. Die Gefahr einer Isolierung von Minoritäten ist meist die Folge. Die Assimilation führt zur Stereotypisierung der Minoritäten. Das heißt Minoritäten werden meistens nicht richtig identifiziert, nicht gesehen wie sie wirklich sind, sondern immer nur als (stereotype) "Klasse", z.B. des Geschlechts, der Rasse wahrgenommen.

Ein solches Vorgehen kann die Mitglieder einer Minorität verunsichern, die allein schon aus diesem Grund dann innerhalb einer Organisation nur eine untergeordnete Rolle spielen wird (vgl. Kanter, 1977, S. 210 ff).

1.1.2.5 Chance der informellen Integration

Ein neues Organisationsmitglied lernt nicht nur im Rahmen der formellen Tätigkeit, was zu tun ist und wie es getan wird, was honoriert und was bestraft wird, sondern ist insbesondere auch auf informelle Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten angewiesen.

Eine gelungene Gruppenintegration hat dabei nicht nur die Funktion eines Informationsnetzes, sondern muß

auch als emotionales und soziales "Unterstützungs-" bzw. "Förderungsnetz" gesehen werden.

Daher werden insbesondere die informellen Beziehungen einer Person zu anderen Organisationsmitgliedern für die Karriere-Entwicklung als sehr wichtig angesehen. Bereits dadurch, daß sich die hierfür notwendigen Kontakte außerhalb der Arbeitsgruppe, z.B. in Hobby-Clubs, Sauna, bei Drinks usw. abspielen, führt oftmals zum Ausschluß der weiblichen Organisationsmitglieder.

Hinzu kommt, daß - wie es Kanter formuliert - Manager Wert legen auf die "soziale Ähnlichkeit" der Positionsinhaber innerhalb der Organisationsstruktur. Sie werden deswegen normalerweise nur solche Personen unterstützen, die sie als "von ihrer Sorte" akzeptieren können (vgl. Kanter, 1977, S. 47 ff).

Ähnlich argumentieren Larwood & Blackmore (1978), wenn sie behaupten, daß Leute in Führungspositionen lieber "same-sex-partner" fördern, um mit ihnen die "in-group-relationship" genießen zu können. So ist die Folgerung plausibel, weil Manager traditionell fast immer Männer sind, werden ihre Nachfolger wohl auch meist Männer sein.

Die Ergebnisse einer Felduntersuchung von Deaux (1979) zeigen so auch, daß männliche Manager über bessere Beziehungen mit ihren männlichen Vorgesetzten berichteten als dies ihre weiblichen Kollegen taten.

1.2 Führungspotential von Frauen

Im Jahre 1981 berichtete Greenberger ein Befragungsergebnis, basierend auf den Aussagen von 8.000 männlichen Managern in USA, wonach gut die Hälfte der Befragten der Meinung war, daß Frauen schneller als sie selbst in Organisationen aufsteigen könnten (vgl. Buono & Kamm, 1983, S. 1132).

Dieses Ergebnis kann als ein Hinweis dafür gelten, daß Frauen, die früher wegen ihrer Geschlechtszugehörigkeit bzw. wegen der Vorurteile ihrer Umwelt als für eine Führungsposition nicht geeignet beurteilt wurden (vgl. Bowman et al., 1965), mit Blick auf die steigende Zahl qualifizierter weiblicher Arbeitnehmer mit Karriereanspruch, immer stärker als Konkurrenten im Aufstiegsprozeß empfunden werden.

Versucht man die zahlreichen Untersuchungsergebnisse zum Zusammenhang zwischen Geschlecht und Führungskompetenz - die meist auf den Führungsstil oder die Akzeptanz durch die Mitarbeiter abstellen - zusammenzufassen, so läßt sich keine Befundtendenz ermitteln, die als Hinweis auf geschlechtsspezifische Unterschiede zu interpretieren wäre (1).

Lediglich in Labor-Untersuchungen werden Unterschiede zwischen männlichem und weiblichem Führungsverhalten festgestellt. Diese Differenzen dürften jedoch meistens durch methodische Verzerrungen, bedingt durch das Untersuchungs-Design, verursacht worden sein (vgl.

(1) Vgl. hierzu Brown, 1979, S. 595ff; Friedel-Howe, 1986, S. 12.

Osborn & Vicars, 1976).

So interagieren in solchen Labor-Versuchen fremde Personen lediglich für eine kurze Zeit miteinander. Die Versuchspersonen sind oftmals Studenten, die in einer Labor-Situation meist mit einer manipulierten "Geschlechts-Variablen" konfrontiert und zu einer "paper-pencil"-Beurteilung aufgefordert werden. Bei einer solchen Beurteilung ist es dann nicht verwunderlich, wenn Geschlechtsstereotypen das Urteil der Versuchspersonen bestimmen (vgl. Terborg, 1977, S. 655).

Wichtiger sind deswegen die Ergebnisse von Feld-Untersuchungen, bei denen in der realen Arbeitssituation auch berufsbedingte Einflußfaktoren (wie Ausbildung, Art der Tätigkeit, berufliche Erfahrungen usw.) erhoben und ausgewertet werden können. In solchen Untersuchungen lassen sich meistens keine Unterschiede zwischen dem Führungsverhalten von Männern und Frauen feststellen (vgl. Riger & Galligan, 1980, S. 904).

Die Inkonsistenz der Untersuchungsergebnisse läßt sich vielleicht sogar dahingehend interpretieren, daß Frauen als Führungskräfte hinsichtlich Führungskompetenz bzw. persönlicher Qualifikation für Führungspositionen nicht nachweislich schlechter als ihre männlichen Kollegen sind (vgl. Bartol, 1978; Terborg et al., 1977, S. 90).

Konkret berichten mehrere Untersuchungen, daß sich Frauen und Männer (Manager) in ihrem "Kommunikations-Stil" (vgl. hierzu Birdsall, 1980), in ihren "Entscheidungsprofilen" (vgl. z.B. Humphreys & Shrode, 1978) bzw. ihrer "Entscheidungsgenauigkeit" (vgl. z.B. Muldrow & Bayton, 1979) oder auch hinsichtlich der "Administra-

tion des Managementprozesses" (vgl. z.B. Donnell & Hall, 1980) kaum unterscheiden.

In neuesten Veröffentlichungen neigt man so auch der Auffassung zu, daß weibliche Führungskräfte in ihren Bedürfnissen, Motivationen, ihrem Denken und Handeln ihren männlichen Kollegen ähnlich sind (vgl. Friedel-Howe, 1986, S. 513).

Die Ergebnisse einer Längsschnittanalyse (1973-1980) von Ritchie & Moses weisen in die gleiche Richtung. Bei 1097 weiblichen Führungskräften wurde durch einen Vergleich der Assessment-Center-Voraussagen und der tatsächlichen Karriere-Entwicklung festgestellt, daß Fähigkeiten, die bei Frauen für eine erfolgreiche Karriere vorausgesetzt werden, im Grunde genommen dieselben sind, die Männer für ihre Karriere brauchen:

Die Schlußfolgerung lautet deshalb, daß Unterschiede hinsichtlich des persönlichen Managementpotentials mehr vom Individuum und nicht vom Geschlecht abhängig sind (vgl. Ritchie & Moses, 1983, S. 227 ff).

1.3 Bedeutung weiblicher Führungskräfte für die Organisation

Mit dem gesellschaftlichen Wertewandel bezüglich Geschlechtsrollenzuweisungen und Lebensform, mit der relativ kontinuierlichen Verbesserung der Bildungschancen der Mädchen und mit politischen Bemühungen um eine Gleichberechtigung der Frauen am Arbeitsplatz steigt auch das Interesse der Frauen an einer beruflichen Karriere.

Zu deren Realisierung genügen natürlich nicht das Interesse bzw. die Bereitschaft der Frauen, sich im Beruf zu engagieren, vielmehr bedarf es der organisationsseitigen Unterstützung, die auf eine Abschaffung der gegenüber Frauen bestehenden Vorurteile zielt.

Niemand behauptet heute noch ernsthaft, daß Frauen - insbesondere im Dienstleistungsbereich - weniger qualifiziert sind oder die an sie gestellten Aufgaben schlechter bewältigen als ihre männlichen Kollegen. So berichten Davidson & Cooper, daß Frauen, denen es gelungen ist, in das mittlere bzw. obere Management aufzusteigen, sich zwar meist in einer stärkeren Stress-Situation befinden, aber ihrer Arbeit und auch der Stressbewältigung häufig besser gerecht werden als Männer (vgl. Davidson & Cooper, 1983, S. 21).

Statistiken zeigen, daß Mädchen in der Bundesrepublik sowohl bei Abiturs- als auch bei Examensnoten an den Hochschulen generell besser abschneiden als Jungens. Eine der möglichen Karrierevoraussetzungen werden also von Mädchen meist in höherem Maße erfüllt (vgl. Wirtschaftswoche, 35/1984, S. 36; Broll, 1986).

Eventuell besteht die Gefahr einer größeren Rollenkonfliktbetroffenheit bei Frauen. Diese ist aber eher von der Geschlechtsidentität als von der Geschlechtszugehörigkeit des Individuums abhängig (1).

(1) Vgl. hierzu Friedel-Howe, 1986, S. 527:
Die Autorin verweist auf die Geschlechtsidentität als eine der wichtigsten Moderatoren der personalen Rollen-Konflikt-Betroffenheit:
"Frauen mit eher männlicher oder androgyner Identität, einer nicht-traditionellen Geschlechterolleneinstellung und ausgeprägter Karriereorientiertheit erleben weniger Rollenkonflikt und wissen die auftretenden Probleme besser zu lösen."

Erbringen Frauen objektiv keine schlechtere Leistung als Männer, so wäre es auf jeden Fall wirtschaftlicher, eine besser qualifizierte Frau mit hoher Motivation zu fördern als einen mäßigen Mann zu begünstigen. In der betrieblichen Praxis dürften aber heute immer noch die folgenden vier "Risikofaktoren" die Karriereförderung von Frauen behindern:

- (a) Die Erwartung, daß Frauen aus familiären Gründen ihren Beruf aufgeben und daher Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für die Organisation eine Fehlinvestition darstellen.
- (b) Die Vorstellung, daß Frauen (insbesondere wegen ihrer zusätzlichen Familienaufgaben) eine niedrigere Einsatzbereitschaft als Männer zeigen und sich beruflich nicht mehr als nötig engagieren.
- (c) Die Erkenntnis, daß die Mobilität von Frauen, d.h. ihre Bereitschaft zum Ortswechsel aus beruflichen Gründen, geringer ist als bei Männern.
- (d) Die Befürchtung, daß Frauen als Führungskräfte von den Mitarbeitern nicht akzeptiert werden und es so zu das Betriebsklima beeinträchtigenden Konstellationen kommen könnte.

Diese eventuell von seiten der Organisation als "Risikofaktoren" bewerteten Tatbestände bedürfen jedoch der Relativierung. So verliert die Erwartung, daß Frauen frühzeitig aus dem Berufsleben ausscheiden durch den hinsichtlich der Familienstruktur feststellbaren gesellschaftlichen Wertewandel (Rückgang der Geburtenziffern, mehr Singles, mehr Wohngemeinschaften, steigende Zahl von Ehescheidungen usw.) an Bedeutung (vgl.

v. Rosenstiel, 1983, S. 31; Klages, 1985, S. 116 ff).

Auch wenn die Frauen wegen Geburt der Kinder kurzfristig auf eine Berufsausübung verzichten müssen, wollen sie meistens nach einer Unterbrechung wieder in den Beruf zurückkehren. Als Ergebnis einer Unternehmensbefragung zur beruflichen Förderung von Frauen wird so festgestellt:

"Zwar pausieren noch viele von ihnen in der sogenannten Familienphase, doch bleiben vor allem die besser Ausgebildeten insgesamt länger im Unternehmen als die Männer, die dem Betrieb oft kurzfristig durch 'job-hopping' verloren gehen".

(Wirtschaftswoche, 35/1984, S. 37)

Zahlreiche Untersuchungsergebnisse bestätigen den folgenden Zusammenhang:

"Je höher der Ausbildungsstand und die erreichte Berufsposition, desto häufiger bleiben Frauen über die Heirat hinaus berufstätig".

(Beck-Gernsheim, 1980, S. 35)

Auch die zweite, die Karriereförderung von Frauen eventuell behindernde Vermutung bedarf der kritischen Diskussion. Es ist nämlich zu fragen, ob eine niedrigere Einsatzbereitschaft und/oder ein geringeres Organisations-Commitment bei Frauen nicht erst das Ergebnis der Unzufriedenheit mit den ihnen gebotenen betrieblichen Aufstiegsmöglichkeiten, also Folge einer Resignation wegen mangelnder Belohnung durch die Organisation ist. Das Angebot einer Aufstiegschance, Gehaltserhöhungen usw. gelten aber gemeinhin als wichtige Größen zur Mit-

arbeiter-Motivation, um Personalfluktuation zu verhindern und gute Leistungen zu fördern (vgl. Nieva & Gutek, 1982, S. 104 f).

Zur aus der Sicht der Organisation als negativ empfundenen geringeren Mobilität von Frauen, ist ebenfalls relativierend anzumerken, daß durch einen neuen Stellenwert des Privatlebens bzw. eine steigende Freizeitorientierung auch bei vielen Männern die berufliche Mobilität abnimmt.

So ist es auch für Männer heute nicht mehr selbstverständlich, für einen Aufstieg auf die gewohnte Umgebung zu verzichten, in der möglicherweise seine Partnerin berufstätig ist und die Kinder in die Schule gehen (vgl. Gottschall, 1981, S. 133ff; o.V., Personalwirtschaft, 2/1982, S. 12 ff; o.V., Wirtschaftswoche, 26/1984, S. 54 ff).

Die befürchtete Nicht-Akzeptanz weiblicher Vorgesetzter durch deren Mitarbeiter ist vielleicht lediglich eine Frage der Quantität: Mit zunehmender Zahl von Frauen in Führungspositionen könnte sich dieses Problem von selbst lösen. Denn die erwarteten Konfliktsituationen hängen mit tradierten Geschlechtsrollenbildern, unterschwelligen Konkurrenzgefühlen (bei Männern), Neid- und Eifersuchsgefühlen (bei Frauen) zusammen.

Mit Blick auf die noch geringe Zahl weiblicher Führungskräfte mangelt es aber in vielen Fällen einfach an Erfahrungen, ob und in welchem Umfang die Kooperation mit weiblichen Führungskräften gelingt.

In einer aktuellen Befragung von 419 Männern und 345

Frauen in leitenden Positionen in der Bundesrepublik haben 90 % der Frauen und 84 % der Männer die Frage "Akzeptieren Sie eine Frau als Chef?" mit "ja" beantwortet (vgl. Fischer & Schwarzer, 1986, S. 176). Ähnliche Ergebnisse legte bereits Pross vor. Schon 1978 war die Mehrheit der befragten Männer bereit, eine Frau als Vorgesetzte zu akzeptieren.

Die Männer, die weibliche Vorgesetzte offen ablehnten, gehörten meist gesellschaftlich niedrigeren Schichten an (vgl. Pross, 1978, S. 79 ff).

Auch wenn in solchen Untersuchungen die Gefahr der sozialen Erwünschtheit einer Antwort nicht ausgeschlossen werden kann, machen die Ergebnisse doch deutlich, daß die Frage "Frauen als Führungskräfte" zumindest den meisten Organisationsmitgliedern bewußt ist.

Abschließend sei noch zweierlei angemerkt:

Die heute oftmals beklagte sinkende Arbeitsmoral männlicher Mitarbeiter (steigende Fehlzeiten und niedrigere Qualifikation) (vgl. v. Rosenstiel, 1983, S. 31) bietet Frauen in einer für sie dadurch günstiger werdenden Konkurrenzsituation bessere Aufstiegsmöglichkeiten. Die ihre weiblichen Mitarbeiter fördernden Organisationen werden davon gleichermaßen profitieren.

Durch einen sichtbaren Erfolg weiblicher Führungskräfte werden Vorbilder für eine bewußte Karriere-Planung weiblicher Mitarbeiter entstehen. Auch daraus werden letztlich die Organisationen in Wirtschaft und Verwaltung Gewinn ziehen können.

1.4 Zielsetzung der Untersuchung: Beitrag zu einer geschlechtsbezogenen kulturvergleichenden Managementforschung

Die internationalen Wirtschaftsbeziehungen werden immer intensiver. Zahlreiche Unternehmen gründen in anderen Ländern Tochtergesellschaften. Dabei machten insbesondere US-amerikanische Firmen die Erfahrung, daß die in den USA geltenden Management-Prinzipien in anderen Ländern nicht immer die gewünschten Erfolge zeigten.

Dies war mit ein Anlaß, eine kulturvergleichende Managementforschung einzuleiten, die im englischsprachigen Raum als "cross cultural or comparative management research" bekannt ist (1).

Im Rahmen der kulturvergleichenden Managementforschung wird auf der Makro-Ebene meistens der Zusammenhang zwischen der Variablen Kultur (operationalisiert mit Hilfe des Indikators "Land") und der Organisationsstruktur untersucht. Auf der Mikro-Ebene werden die Einstellungen bzw. Verhaltensweisen der Manager in verschiedenen Kulturen vergleichend analysiert (vgl. Smircich, 1983, S. 343).

Farmer & Richman unterscheiden in ihrem im Jahr 1965 veröffentlichten Buch "Comparative Management and Economic Progress" vier von der Umwelt auf den Manage-

(1) Zu Zielen, Ergebnissen und methodischen Problemen der kulturvergleichenden Managementforschung vgl. die Veröffentlichung von v. Keller (1982).

mentprozeß wirkende und die Managementeffizienz bestimmende Einflußgrößen:

- a) educational-cultural variables,
- b) sociological-cultural variables,
- c) political and legal variables und
- d) economic variables (1).

(1) Die vier Gruppen relevanter Umweltvariablen werden wie folgt charakterisiert:

- "a) Educational-cultural variables:
literacy level, specialized vocational and technical training and general secondary education, higher education, special management development programs, attitude toward education, educational match with requirements.
- b) Sociological-cultural variables:
attitude toward industrial managers and management, view of authority and subordinates, interorganizational cooperation, attitude toward achievement and work, class structure and individual mobility, attitude toward wealth and material gain, attitude toward scientific method, attitude toward risk taking, attitude toward change.
- c) Political and legal variables:
relevant legal rules of the game, defense and military policy, foreign policy, political stability, political organization, flexibility of law and legal changes.
- d) Economic variables:
general economic framework, central banking system and monetary policy, fiscal policy, economic stability, organization of capital markets, factor endowment, market size, social overhead capital and external economies".

(Farmer & Richman, 1965, S. 29 f).

Die Autoren halten die richtige Einschätzung der einzelnen Größen für den Erfolg eines international agierenden Unternehmens als unabdingbar.

Nach Farmer & Richman stellt dabei die "sociological-cultural" Variable für die multinationalen Unternehmen das größte Problemfeld dar, da es das Management in fremden Kulturen mit Menschen anderer Gewohnheiten und Denkweisen zu tun hat (vgl. Farmer & Richman, 1965, S. 375 ff).

Sowohl in der Bundesrepublik als auch in der Republik Korea (1) wird überraschenderweise der sowohl für den Ausbildungsbereich (educational-cultural) wie auch für soziokulturelle Fragestellungen (sociological-cultural) bedeutsamen Einflußgröße "Geschlecht" im Zusammenhang mit dem Führungsverhalten bisher wenig Aufmerksamkeit gewidmet.

Obwohl in beiden Ländern die Tendenz zur Verbesserung der Ausbildungschancen von Frauen besteht und deren erhöhtes berufliches Engagement feststellbar ist, ist die Variable "Geschlecht" sowohl bei Untersuchungen über Führungskräfte in der Bundesrepublik (z.B. Witte et al., 1981) als auch bei vergleichenden Studien zur Situation in Deutschland und Korea (Park, 1983), nicht beachtet worden. Dies mag mit der in den vorangegangenen Abschnitten beschriebenen Unterrepräsentativität von Frauen in Führungspositionen zusammenhängen. Ein Tatbestand, der wohl heute noch für beide Länder gilt.

(1) Im folgenden wird die Republik Korea verkürzt "Korea" genannt.

In der vorliegenden Arbeit, die sich sozusagen auf der "Makro-Ebene" als einen Beitrag zur interkulturellen Führungsforschung versteht, wird davon ausgegangen, daß in Zukunft mehr weibliche Führungskräfte im In- und Ausland tätig sein werden und daher der Variablen "Geschlecht" vor allem auch bei kulturvergleichender Managementforschung größere Bedeutung zukommen muß.

Insbesondere, weil zu vermuten ist, daß die Aufstiegschancen von Frauen bzw. ihre Eingliederung in die Berufswelt aber auch die Leistungsmotivation bzw. Aufstiegsbereitschaft von Frauen stark durch kulturelle Wertorientierungen bestimmt sein dürften.

Im Rahmen dieses interkulturellen Vergleichs soll im einzelnen untersucht werden, ob die sog. "Karriere-Frauen", das heißt Frauen, die bereits durch einen hierarchischen Aufstieg ihren Berufserfolg objektiv nachgewiesen haben, im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen ein unterschiedliches Verhaltensmuster hinsichtlich Leistung, Berufsrolle und Karriereplanung zeigen.

Da der Begriff "Führung" in der Organisation die Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern voraussetzt und die Einflußrichtung in der Arbeitsgruppe sowohl von oben nach unten wie auch von unten nach oben als wechselseitig verstanden werden muß (vgl. Gebert & v. Rosenstiel, 1981, S. 143) und daher eine erfolgreiche Aufgabenbewältigung eines Vorgesetzten ohne Kooperation seiner Mitarbeiter kaum möglich ist (vgl. v. Rosenstiel - Interview/1986, S. 166 ff), ist es interessant, die Wahrnehmung und Meinung der Mitarbeiter

hinsichtlich weiblicher und männlicher Führungskräfte zu vergleichen.

Die vorliegende Untersuchung geht aus von Erkenntnissen der Attributions- sowie der Motivationsforschung. Neben diesen beiden Ansätzen werden in die Betrachtung, die von Frieze (1975) hervorgehobene Einflußgröße "soziale Anerkennung bzw. Zustimmung" im Zusammenhang mit der Rollenwahrnehmung als Führungskraft einbezogen. Denn diese Autorin verweist überzeugend darauf, daß Zustimmung bzw. Ablehnung Dritter gerade die Leistungsmotivation von Frauen stark beeinflussen können.

Friezes Forderung (vgl. Frieze, 1975, S. 163), die soziale Anerkennung Dritter systematisch zu untersuchen, um das Leistungsverhalten der Frauen bzw. deren Reaktionen auf eigene Leistungsergebnisse (z.B. Stolz oder Beschämung) verstehen zu können, wurde deshalb im Erhebungskonzept bzw. dem Auswertungs-Design berücksichtigt (siehe Abschnitt 4.1).

Im einzelnen versucht die Arbeit, Antworten auf folgende Fragen zu finden:

A: a) Machen männliche und weibliche Führungskräfte unterschiedliche Kausalattributionen ihres Berufserfolges?

b) Und wird dieser Tatbestand von ihren männlichen und weiblichen Mitarbeitern ebenso unterschiedlich wahrgenommen?

B: a) Ist die Wahrnehmung der sozialen Anerkennung als Führungskraft bei männlichen und weibli-

chen Führungskräften unterschiedlich?

b) Und wird dieser Tatbestand von ihren männlichen und weiblichen Mitarbeitern ebenso unterschiedlich wahrgenommen?

C: a) Zeigen männliche und weibliche Führungskräfte eine unterschiedliche Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen im Beruf?

b) Und wird dieser Tatbestand von ihren männlichen und weiblichen Mitarbeitern ebenso unterschiedlich wahrgenommen?

D: Wie beeinflußt die Einflußgröße "Kultur" das geschlechtsspezifische Karriereverhalten und die Wahrnehmung dieses Verhaltens durch Dritte am Arbeitsplatz?

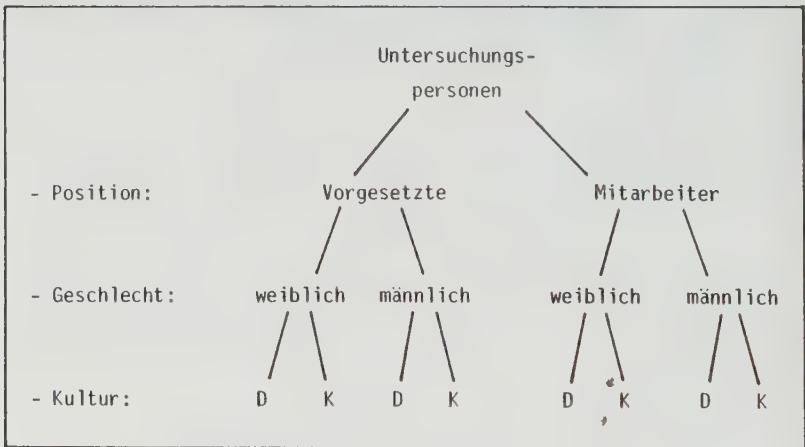
Abschließend sei noch einmal hervorgehoben, daß sich die vorliegende Studie von den meisten Untersuchungen mit ähnlichen Fragestellungen in folgenden Punkten unterscheidet:

- Es handelt sich um eine empirische Feld-Studie, die die konkrete Arbeitssituation einbezieht, im Gegensatz zu experimentellen Untersuchungen mit studentischen Probanden.
- Es werden Vorgesetzte und Mitarbeiter parallel befragt, im Gegensatz zu Studien, die entweder nur die Vorgesetzten oder nur die Mitarbeiter zum Führungsverhalten befragt haben.

2. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG ZUM VERHALTEN WEIBLICHER FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER BUNDESREPUBLIK DEUTSCHLAND UND DER REPUBLIK KOREA

2.1 Forschungsdesign

Die empirisch fundierte Beantwortung der in Abschnitt 1.4 aufgeworfenen Fragen macht die Erhebung eines mehrschichtigen Datenmaterials notwendig. Die zu untersuchenden Personen müssen - wie in Abbildung 1 veranschaulicht - in dreifacher Weise gegliedert werden.



(D = deutsch; K = koreanisch)

Abb. 1: Struktur der Untersuchungspersonen

Die Gliederungsmerkmale Position, Geschlecht und Kultur sind dabei die wichtigsten Indikatoren zur Operationalisierung der unabhängigen Variablen Personenstruktur.

In Abbildung 2 ist der von uns zu untersuchende Zusammenhang graphisch dargestellt.

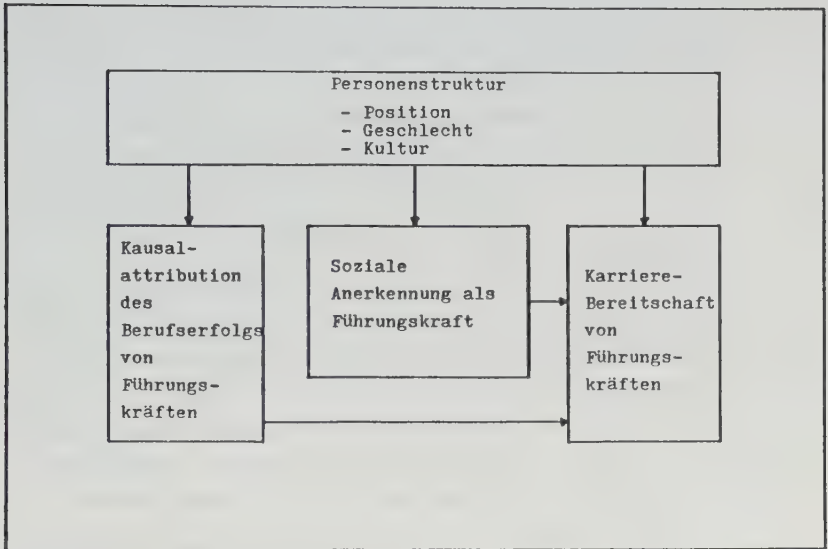


Abb. 2: Struktur des zu untersuchenden Variablenzusammenhangs

Danach werden zunächst

- die Kausalattribution des Berufserfolgs von Führungskräften (Kapitel 3)
- die soziale Anerkennung als Führungskraft (Kapitel 4) und

- die Karriere-Bereitschaft von Führungskräften
(Kapitel 5)

in Abhängigkeit von den (unabhängigen) Variablen der Personenstruktur untersucht. Aufgrund der Variablen "Position" wird in Vorgesetzte und Mitarbeiter unterschieden. Das heißt es werden Vorgesetzten- und Mitarbeiter-Einschätzungen verglichen.

Durch einen solchen Vergleich sollen Hinweise auf ein Abweichen von Eigen- und Fremdbild und damit Erkenntnisse über die Bedeutung des "Außen"-Einflusses auf das Leistungs- und Karriere-Verhalten von Führungskräften gewonnen werden.

In dem abschließenden Kapitel 6 soll dann gefragt werden, ob und in welchem Umfang die Kausalattribution des Berufserfolges und die soziale Anerkennung als Führungskraft neben den Variablen der Personenstruktur "Geschlecht" und "Kultur" die Bereitschaft zur Nutzung von Karrierechancen von Führungskräften beeinflussen.

Um den interkulturellen Vergleich zwischen der Bundesrepublik und Korea möglichst von "Störgrößen" frei zu halten, wurde für beide Länder die gleiche Branche, die Bankwirtschaft, als Untersuchungsfeld gewählt.

2.2 Anlage und Durchführung der Befragung

Für das Untersuchungskonzept fand sich in der Literatur kein übernehmbares Erhebungsinstrument. Ich entschloß mich daher zur Entwicklung eines eigenen Fragebogens.

Er entstand als Ergebnis theoretischer Vorarbeiten und eines Pre-Interviews, das im Frühjahr 1984 mit vier Führungskräften (zwei weiblichen und zwei männlichen) aus drei Banken und dem Geschäftsführer einer Dienstleistungsfirma in München durchgeführt wurde.

Im Rahmen eines nicht-standardisierten Interviews wurden diese Personen befragt über ihre Vorstellungen zu Berufserfolg, Voraussetzungen des Berufserfolgs, Ursacheenerklärungen des eigenen Berufserfolgs, Rollenwahrnehmungen am Arbeitsplatz und Stärken bzw. Schwächen von Frauen am Arbeitsplatz.

Im September 1984 wurde das Fragebogenkonzept einem Pre-test unterzogen. In zwei Münchener Banken wurden neun Führungskräfte (vier weibliche und fünf männliche) und deren 46 Mitarbeiter mit dem Fragebogen konfrontiert.

Damit sollte vor allem geprüft werden, ob die Fragen inhaltlich verständlich sind. Da keine wesentlichen Probleme auftraten, konnte die endgültige Fassung des Fragebogens für die Hauptuntersuchung festgelegt werden.

Die Hauptuntersuchung wurde in der Bundesrepublik in drei Münchener Banken in der Zeit zwischen Oktober und Dezember 1984, in Korea in der Zeit zwischen Februar und April 1985 in zwei Bankbetrieben in Seoul durchgeführt.

Die zu befragenden Personen wurden mit Hilfe der Personalabteilungen der einzelnen Banken rekrutiert. Mit einem entsprechenden Rundschreiben dieser Abteilungen wurden die Führungskräfte auf die Untersuchung aufmerksam gemacht.

sam gemacht und zur Teilnahme ermuntert. Ich selbst nahm dann telefonischen Kontakt auf und vereinbarte die persönliche Übergabe der Erhebungsunterlagen. Bei der Befragung der Mitarbeiter großer Abteilungen wurde die Zahl der befragten Personen begrenzt. Die zu Befragenden wurden durch das Los bestimmt.

2.3 Struktur des Datenmaterials

Die Auswertungen basieren auf der in Abbildung 3 (siehe S. 37) wiedergegebenen Datenstruktur.

Danach wurden 662 beantwortete Fragebogen ausgewertet. Das deutsche Sample umfaßt 308 (= 46,5 %), das koreanische 354 (= 53,5 %) Fälle.

133 Fragebogen (= 20,1 %) wurden von Führungskräften, 529 (= 79,9 %) von deren Mitarbeitern beantwortet. Die Relation der befragten weiblichen zu männlichen Führungskräften beträgt 54 (= 40,6 %) zu 79 (= 60,4 %); die der Mitarbeiter 267 (= 50,5 %) zu 262 (= 49,5 %).

Die für eine sozialwissenschaftliche Untersuchung sehr hohen Rücklaufquoten liegen zwischen 84,5 und 100 %. Diese dürften vor allem auf die persönliche Übergabe des Fragebogens an die zu befragenden Personen zurückzuführen sein.

	Bundesrepublik				Korea			
Führungskräfte	Weiblich		Männlich		Weiblich		Männlich	
(Anzahl/ Rücklauf- quote in %)	27 (100)		28 (100)		27 (93,1)		51 (94,4)	
	/	\	/	\	/	\	/	\
Mitarbeiter	♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂
	65	41	68	79	49	44	85	98
	\	/	\	/	\	/	\	/
(Anzahl/ Rücklauf- quote in %)	106 (86,9)		147 (90,2)		93 (84,5)		183 (85,1)	
	/	\	/	\	/	\	/	\
Insgesamt	308 (90,6)				354 (86,8)			
	\		/		\		/	
(Anzahl/ Rücklauf- quote in %)	662 (88,5)							

Abb. 3: Struktur der erhobenen Daten

Abschließend bleibt anzumerken, daß die auf der beschriebenen Datenbasis beruhenden Ergebnisse natürlich nicht den Anspruch der Repräsentativität erfüllen. Mit Blick auf die in der Wirtschaft heute noch kleine Zahl weib-

licher Führungskräfte sowie die Vernachlässigung des Geschlechts in der Managementforschung, könnten jedoch von dieser eher explorativen Studie zumindest Anregungen für weitere Untersuchungen ausgehen.

3. KAUSALATTRIBUTION DES BERUFSERFOLGES

3.1 Attributionstheoretischer Ansatz

Ausgangspunkt der Attributionsforschung in der Sozialpsychologie ist der Ansatz der "naiven" bzw. "common sense"-Psychologie von Fritz Heider (1944, 1958).

Heider beschäftigte sich insbesondere mit Fragen, wie man Handlungen anderer wahrnimmt, worauf man deren Ergebnisse zurückführt und wie man zukünftige Ergebnisse solcher Handlungen voraussagt. Der Gegenstand der Attributionsforschung sind nach Herkner "Meinungen über Kausalzusammenhänge, sowie das Zusammenkommen und die Auswirkungen solcher Meinungen. Die Untersuchungsobjekte der Attributionsforschung sind jedoch nicht wissenschaftliche Aussagen über Kausalbeziehungen, sondern laienhafte Kausalwahrnehmungen, wie sie im täglichen sozialen Leben außerordentlich häufig vorkommen" (Herkner, 1980, S. 11).

Solche angenommenen bzw. wahrgenommenen Ursachen müssen nicht immer die tatsächlichen Gründe sein (vgl. Weiner & Meyer, 1975, S. 86f). Das heißt Kausalattributionen können durch persönliche Einstellungen, Bedürfnisse oder Motivationen beeinflusst werden, da man sich bei Attribubierung meist nicht auf wertfreie, objektive und adäquate Informationen bezieht (vgl. Harvey et al., 1981, S. 11; Herkner, 1980, S. 36f).

Ein bestimmtes Ereignis kann nach Heider (1958) entweder auf die handelnde Person oder auf die Handlungssituation zurückgeführt werden. Es wird so zwischen Per-

sonen- und Situationsattribution oder internaler und externaler Attribution unterschieden.

Die beiden Erklärungsmöglichkeiten schließen einander nicht aus. Denn jedes Ereignis wird gleichzeitig auf Personen- und Situationsfaktoren - wenn auch in unterschiedlichem Ausmaß - zurückgeführt werden können (vgl. Herkner, 1980, S. 12).

Heiders Klassifikation der Ursachenfaktoren (nach Personen- und Situationsfaktoren) wurde von Weiner (1972) im Zusammenhang mit der Kausalattribution der Leistungsergebnisse um eine weitere Dimension, die sog. zeitliche Stabilität erweitert (vgl. Abbildung 4):

(Zeitliche) Stabilität	Ort der Kontrolle	
	internal	external
stabil	Fähigkeit/ Begabung	Aufgaben- schwierigkeit
variabel	Anstrengung	Glück/Zufall

Abb. 4: Klassifikation wahrgenommener Determinanten von Leistungsergebnissen (nach Weiner, 1974, S. 52)

Nach Weiner beeinflussen Kausalattributionen über frühere Leistungen durch affektive Wirkungen der Erfolgs- und Mißerfolgserfahrungen das aktuelle Leistungsverhal-

ten einer Person (vgl. Weiner & Meyer, 1975, S. 85ff). Je nach Art der Kausalattribution wird es zu einem unterschiedlich intensiven Erlebnis des Stolzes oder der Beschämung bzw. der Unzufriedenheit kommen.

Es wird vermutet, daß Handlungsergebnisse, die auf Faktoren der Person zurückgeführt werden, zu intensiveren Erfolgs- bzw. Mißerfolgserlebnissen führen als wenn sie externalen Faktoren zugeschrieben werden (vgl. Weiner & Meyer, 1975, S. 91). Es wird auch postuliert, daß die Kausalattribution zurückliegender Leistungsergebnisse zukünftige Erfolgs- bzw. Mißerfolgserwartungen beeinflussen.

Wenn ein zurückliegendes Leistungsergebnis auf stabile Faktoren (Begabung, Aufgabenschwierigkeit) zurückgeführt wird, sollten zukünftige Erfolgserwartungen nach einem Erfolgserlebnis ansteigen und nach einem Mißerfolgserlebnis sinken. Wenn aber die Ursache in variablen Faktoren (Anstrengung, Zufall) gesehen wird, so wird daraus keine Erfolgserwartung für die Zukunft abgeleitet. Das heißt Glück oder Pech hat man nicht immer und das Ausmaß eigener Anstrengung kann man erhöhen oder herabsetzen (vgl. Weiner & Meyer, 1975, S. 96).

In bezug auf ein Experiment von Kukla (1972) unterstreicht Weiner seine Aussagen über die Beziehung zwischen Leistungsmotiv, Leistungsverhalten und Kausalattribution. Danach führen Personen mit hoher Leistungsmotivation Erfolge eher auf eigene Begabung und Anstrengung zurück, während Mißerfolge einer geringeren Anstrengung zugeschrieben werden.

Im Gegensatz hierzu führen Personen mit niedriger Lei-

stungsmotivation Mißerfolge eher auf mangelnde Begabung zurück. Dabei halten Personen mit niedrigerer Leistungsmotivation Anstrengung sowohl bei Erfolg als auch bei Mißerfolg nicht für eine gewichtige Ursache (vgl. Weiner & Meyer, 1975, S. 101ff).

Im Zusammenhang mit unterschiedlichen Kausalattributionen eines bestimmten Ereignisses durch Akteure und Beobachter (d.h. Abweichungen zwischen Selbst- und Fremd-Attribuierung) stellte Jones & Nisbett (1972) die sog. "divergent perspectives hypothesis" auf (vgl. Harvey et al., 1981, S. 28 ff).

Hiernach führen Personen ihre eigenen Handlungsergebnisse eher auf situationsbezogene Ursachen zurück, wohingegen Beobachter dazu neigen, die (fremden) Handlungsergebnisse eher person-internen Ursachen zuzuschreiben. Jones & Nisbett nennen zur Erklärung unterschiedlicher Selbst- und Fremd-Attribuierung folgende Gründe (vgl. Jones & Nisbett, 1976, S. 41 ff):

- (a) Unterschiede in der Verfügbarkeit von Informationen,
- (b) Unterschiede in der Verarbeitung von Informationen,
- (c) Unterschiede in der "naiven" Psychologie und
- (d) unterschiedliche Motivationseinflüsse auf den Attribuierungsprozeß von Akteuren und Beobachtern.

Das heißt nach Auffassung von Jones & Nisbett hat der Akteur normalerweise mehr und präzisere Informationen

über die eigene Situation als der Beobachter. Der Akteur kennt auch die eigene Vergangenheit und kann sich erinnern, wie er und was er in ähnlichen Situationen getan hatte.

Diese Kenntnis der persönlichen Geschichte bewirkt beim Akteur, daß er bei der Attribuierung mehr situationsbezogene Ursachen sehen wird. Im Gegensatz dazu nimmt der Beobachter die Gründe eines Ereignisses anders wahr. Insbesondere wird er das Ereignis eher dispositionalen Eigenschaften des Akteurs zuschreiben, da ihm oftmals situative Informationen nicht zur Verfügung stehen.

Divergenzen beim Attributionsprozeß zwischen Akteuren und Beobachtern können nach Jones & Nisbett auch durch unterschiedliche Motivationen der beiden Seiten (z.B. Selbstwert schützende Attribuierung der Akteure, Mögen oder Nicht-Mögen der handelnden Person von seiten des Beobachters) beeinflußt werden (vgl. Jones & Nisbett, 1976, S. 41 ff).

Über den Geltungsbereich der Hypothese von Jones & Nisbett wurde kritisch diskutiert, da diese sich oftmals nur unter bestimmten Bedingungen bestätigen läßt (vgl. Effler, 1983, S. 229 ff).

So kritisiert z.B. Effler in Anlehnung an Snyder et al. (1978) die Jones-Nisbett-Hypothese deshalb, weil sie hinsichtlich der sog. motivationalen Tendenzen bei Kausalerklärungen (1) zur Erklärung von unterschiedlichen

(1) "Unter motivationaler Tendenz versteht man im allgemeinen die Tendenz, positive Ergebnisse eher internalen Ursachenfaktoren, negative Ergebnisse eher externalen Ursachenfaktoren zuzuschreiben" (Effler, 1983, S. 234).

Kausalattributionen von Akteuren und Beobachtern lediglich die Selbstwert schützenden Tendenzen - wonach Akteuren zur Erklärung von eigenen Handlungsergebnissen "mit negativer Valenz" mehr situative Ursachenfaktoren als person-interne Ursachenfaktoren bevorzugen - berücksichtigt. Es muß jedoch gesehen werden, daß bei Handlungsergebnissen "mit positiver Valenz" bei den Akteuren eher eine Selbstwert erhöhende Tendenz besteht, was eine Zuschreibung des Handlungserfolges auf person-interne Ursachenfaktoren zur Folge hat (vgl. Effler, 1983, S. 235).

Durch diesen Hinweis wird deutlich, daß beim gegenwärtigen Erkenntnisstand noch offen ist, wann, warum und in welchem Zusammenhang Unterschiede zwischen Selbst- und Fremd-Attribuierung zu erwarten sind (vgl. Harvey et al., 1981, S. 32).

3.2 Hypothesenfeld

In verschiedenen Untersuchungen zur Kausalattribution wurde auch das Geschlecht als unabhängige Variable berücksichtigt. Dabei zeigt sich, daß das Geschlecht sowohl die Selbst- als auch die Fremd-Kausalattribution von Erfolg und Mißerfolg beeinflusst. So werden Erfolge von Männern meistens auf deren Fähigkeit (bzw. Begabung) zurückgeführt, ihre Mißerfolge eher geringer Anstrengung oder Pech zugeschrieben.

Im Gegensatz dazu werden Erfolge von Frauen mehr auf die person-externen Ursachenfaktoren (z.B. einfache Auf-

gabe, Glück) oder auch auf persönliche Anstrengung zurückgeführt, hingegen werden für Mißerfolge von Frauen häufig ein Mangel an Fähigkeit verantwortlich gemacht (1).

Ganz allgemein kann davon ausgegangen werden, daß stereotype Geschlechts-Charakteristika, Geschlechtsrollenbilder und die Sozialisation die Einstellung zu bzw. die Interpretation des Leistungsverhaltens von "normalen" Männern und Frauen beeinflussen wird. Es stellt sich deshalb die Frage, ob der objektiv nachgewiesene Berufserfolg von "Karriere-Frauen" auch einer solchen "verzerrten" Wahrnehmung unterliegt.

In der Literatur findet sich die Vermutung, daß sich das Selbstbewußtsein und die Leistungsmotivation von Karriere-Frauen von denen "traditioneller" Frauen unterscheidet (vgl. Frieze, 1975, S. 166). Forschungsergebnisse deuten darauf hin, daß Frauen in Führungspositionen ähnliche Bedürfnisse, Motivationen und Denkweisen haben wie ihre männlichen Kollegen (vgl. Terborg, 1977, S. 658; Friedel-Howe, 1986, S. 513).

Die Frage, ob diese Ähnlichkeiten auf schon von Anfang an vorhandene, "nicht-weibliche" Selbstbilder zurückzuführen oder durch berufliche Erfahrungen der "Karriere-Frauen" bedingt sind, läßt sich im Moment wegen noch ausstehender empirischer Belege kaum beantworten (vgl. Terborg, 1977, S. 658).

(1) Vgl. hierzu im einzelnen: Cash et al., 1977; Deaux & Emswiller, 1974; Etaugh & Brown, 1975; Feather, 1969; Feather & Simon, 1975; Feldman-Summers & Kiesler, 1974; Piehl, 1976; Taynor & Deaux, 1975.

Ein Erfolg im beruflichen Leben wird vor allem mit der persönlichen Qualifikation und dem Engagement bei der Arbeit assoziiert. In einer Untersuchung von Huber et al. (1985) wurde so festgestellt, daß Organisationsmitglieder (sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter) Erfolge in höherem Maße als Mißerfolge person-internen Ursachenfaktoren, nämlich Motivation und Fähigkeit, zuschreiben.

Ähnliche Untersuchungsergebnisse berichtet Neubauer (1981) für die Bundesrepublik. Danach führen Vorgesetzte eigene Erfolge im Beruf viel stärker als ihre Mißerfolge auf die person-internen Ursachenfaktoren (Begabung und Anstrengung) zurück.

Will man in solchen Untersuchungen auch das Geschlecht als Variable berücksichtigen, so ließe sich mit den oben zitierten Aussagen von Terborg und anderen Autoren vermuten, daß "Karriere-Frauen" ihren Berufserfolg ähnlich wie ihre männlichen Kollegen überwiegend auf die person-internen Ursachenfaktoren, Fähigkeit und Anstrengung zurückführen werden.

Eventuell werden solche Frauen diese Selbst-Attribuierung ihres Berufserfolges gar noch pointierter vornehmen, da heute in der Berufspraxis die Vermutung geäußert wird, daß Frauen zur Erreichung eines Karriereziels fachlich deutlich besser qualifiziert sein und ein wesentlich höheres Arbeitsengagement zeigen müssen als Männer in vergleichbarer Situation.

Andererseits steht man in vielen Organisationen der Vorstellung, Frauen als Führungskräfte einzustellen oder zu fördern, noch eher ablehnend gegenüber, so daß Frauen

zur Erreichung ihrer Karriereziele tatsächlich auf die Unterstützung eines "Sponsors" bzw. auf glückliche Umstände angewiesen sein könnten (vgl. hierzu Beck-Gernsheim, 1980, S. 156; Friedel-Howe, 1986, S. 562).

Zur Überprüfung des Einflusses der Variablen Geschlecht auf die Selbst-Attribuierung des Berufserfolges anhand unseres Datenmaterials soll von folgender Hypothese ausgegangen werden:

e.

Hypothese 3.2.1: Der eigene Berufserfolg wird sowohl von männlichen als auch von weiblichen Führungskräften stärker auf person-interne (Fähigkeit und Anstrengung) als auf person-externe Ursachenfaktoren (Unterstützung durch andere Personen oder Glück bzw. Zufall) zurückgeführt.

Dobbins et al. behaupten, daß in einer Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung die "Geschlechtskomposition der Gruppe" (the sex composition of leader-subordinate dyad) sowohl die Kausalattributionen der von den Mitarbeitern erbrachten Leistungsergebnisse als auch die sie auslösenden Reaktionen der Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern beeinflußt.

Im einzelnen zeigen die Untersuchungsergebnisse, daß Vorgesetzte in "same sex"-Gruppen (M-M und F-F) den Mißerfolg ihrer Mitarbeiter mehr auf die person-externen Ursachenfaktoren zurückführen als in Gruppen mit gemischter Geschlechtskonstellation (M-F und F-M) (Dobbins et al., 1983, S. 332).

Wenn die Geschlechtskonstellation der Gruppe die Ursachenerklärung des Vorgesetzten hinsichtlich Erfolg bzw. Mißerfolg seiner Mitarbeiter beeinflusst, so läßt sich auch vermuten, daß die Gruppenzusammensetzung umgekehrt auch die Kausalattribution der Mitarbeiter hinsichtlich Erfolg bzw. Mißerfolg ihres Vorgesetzten beeinflussen kann.

Mit Blick auf ein in der Praxis gewünschtes effektives Führungsverhalten bzw. die Schaffung leistungsstarker Arbeitsgruppen, ist es deshalb von Interesse zu wissen, ob das Geschlecht der Mitarbeiter bei der Einschätzung des Berufserfolges ihrer Vorgesetzten eine Rolle spielt.

Entsprechend unserem Forschungsanliegen ist insbesondere die Gegenüberstellung der Meinungen bzw. Wahrnehmungen von männlichen und weiblichen Mitarbeitern über die Ursache des Berufserfolges ihrer weiblichen Vorgesetzten von Interesse.

Stevens & DeNisi (1980) haben in einer empirischen Untersuchung festgestellt, daß Frauen bei Messung mit einer sog. "Women as Managers Scale" (1) positivere Ein-

-
- (1) "The Women as Managers Scale (WAMS) was designed to identify and measure stereotypic attitudes toward women as managers (for a complete discussion of the scale, see Peters et al., 1974). The goal was to develop a scale which would be expansive enough to incorporate many managerial situations and yet be psychologically meaningful. A total of 55 items were written to include (1) general descriptive traits/behaviors of managers (e.g., leadership) and (2) female-specific stereotypic traits/behaviors thought to represent barriers to the successful integration of women into managerial positions (e.g., child-rearing responsibilities)" (Terborg et al., 1977, S. 91).

stellungen gegenüber "Frauen als Führungskraft" als Männer zeigten.

Rice et al. (1980) berichten Untersuchungsergebnisse, wonach Männer mit einer traditionellen Einstellung zur Frauenrolle bei der Kausalattribution von Leistungsergebnissen der von Frauen geleiteten Gruppen stark negative Antworten gegeben haben, wogegen Männer mit einer liberalen Einstellung zur Frauenrolle bei Kausalattributionen eher die Leistung von weiblichen Vorgesetzten positiv bewertet haben. Ähnliche Untersuchungsergebnisse haben Garland & Price (1977) sowie Stevens & DeNisi (1980) vorgelegt.

"Pro-male-bias", die in zahlreichen Untersuchungsergebnissen hinsichtlich der Kausalattribution von Erfolg bzw. Mißerfolg oder der Leistungsbeurteilung festgestellt wurden, könnten aber auch ohne klare sexistische Einstellungen hervorgerufen worden sein. Denn unterschiedliche Wahrnehmungen einer Person oder unterschiedliche Reaktionen gegenüber einer Person könnten dadurch hervorgerufen werden, daß man lediglich weiß, ob die Person ein Mann oder eine Frau ist ("unconscious ideology" von Bem & Bem: vgl. Rice et al., 1980, S. 46 f).

Es ist bekannt, daß eine Person von Dritten aufgrund von Rasse, Geschlecht, Bekleidungsart oder auch Redeweise usw. bestimmten Kategorien, mit denen wiederum spezifische Verhaltensweisen verbunden werden, automatisch zugeordnet wird (vgl. Feldman, 1981, S. 129). In der Situation, in der es an genauen Informationen über eine handelnde Person mangelt, ist man beim Attributionsprozeß hauptsächlich auf subjektive Vermutungen an-

gewiesen. Wenn deshalb heute - und dies dürfte sowohl für die Bundesrepublik wie auch für Korea gelten - noch die Meinung vorherrscht, daß Frauen im Vergleich zu Männern für "anspruchsvolle" Leistungen weniger geeignet sind, so dürfte dieses "Vorurteil" bei einer Kausalattribution des Berufserfolges von "Karriere-Frauen" insbesondere bei einem Mangel an objektiver Information nicht ohne Wirkung bleiben.

Fassen wir diese Überlegungen zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolges von Führungskräften in anhand unseres Datenmaterials prüfbareren Sätzen zusammen, so lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

Hypothese 3.2.2: Der Berufserfolg sowohl weiblicher als auch männlicher Führungskräfte wird von deren Mitarbeitern eher auf die person-internen (Fähigkeit und Anstrengung) als auf die person-externen Ursachenfaktoren (Unterstützung durch andere Personen und Glück oder Zufall) zurückgeführt.

Hypothese 3.2.3: Die Fremd-Attribuierung des Berufserfolges männlicher Führungskräfte unterscheidet sich von der weiblicher Führungskräfte dadurch, daß bei Ersteren der Ursachenfaktor "Fähigkeit" höher eingeschätzt wird als die stärker zur Erklärung des weiblichen Berufserfolges herangezogenen Größen "Anstrengung", "Unterstützung durch andere Personen" und "Glück oder Zufall".

Hypothese 3.2.4: Die Fremd-Attribuierung des Berufserfolges ihrer Vorgesetzten wird sich bei männlichen und weiblichen Mitarbeitern dann unterscheiden, wenn es sich um die Beurteilung weiblicher Führungskräfte handelt.

Obwohl in verschiedenen Kulturen unterschiedliche Einstellungen, Gewohnheiten oder Werteorientierungen die Verhaltensweise der Menschen beeinflussen, sind die traditionellen Geschlechtsrollenzuschreibungen und die gesellschaftliche Unterordnung der Frauen in fast allen bürgerlichen Gesellschaften ähnlich ausgeprägt (vgl. Craig, 1982, S. 167).

So stellt Craig in seinem Buch "Über die Deutschen" fest, daß die Unterordnung der Frauen in der deutschen Gesellschaft länger akzeptiert wurde als in anderen westlichen Ländern (vgl. Craig, 1982, S. 167). Der Autor begründet dieses Phänomen mit dem Umstand, "der zum Teil dem fort-dauernden männlichen Widerstand gegen die Forderungen der Frauen zuzuschreiben war, aber auch der Zersplitterung der Frauenbewegung und der Taktik vieler ihrer Mitglieder und vielleicht auch - obschon dies schwer abzuschätzen war - der historisch ambivalenten Einstellung der Frauen zu der Vorstellung von Gleichheit und ihrer Furcht vor ihren möglichen Konsequenzen" (Craig, 1982, S. 167).

Liest man als Koreaner die Ausführungen Craigs über die durch Brauchtum, Religion und Gesetz tief verwurzelte geschichtliche Unterordnung der Frau in Deutschland, so könnte man manchmal glauben, es handele sich um die Frauen-Geschichte in der durch den Konfuzianismus ge-

prägten koreanischen Gesellschaft.

Auch wenn der gesellschaftliche Wandel der Geschlechtsrolle in der Bundesrepublik durch eine gegenüber Korea fortgeschrittenere politische und wirtschaftliche Entwicklung ebenfalls weiter vorangekommen sein mag, ist es also fraglich, ob deutsche Frauen gegenüber Koreanerinnen tatsächlich ihre gesellschaftliche Position so entscheidend verbessern konnten.

Man könnte vielmehr die Vermutung äußern, daß sich sowohl Selbst- wie auch Fremd-Kausalattribution der von Frauen erbrachten Leistungsergebnisse in beiden Ländern nicht allzuviel unterscheiden. Treten trotzdem Unterschiede auf, so könnten sie auch darauf zurückzuführen sein, daß die vorherrschenden Ursachen zur Attribution von Erfolg und Mißerfolg in verschiedenen Kulturen unterschiedlich sein können (1).

Eine in diesem Zusammenhang relevante Eigenart des Koreaners ist - bedingt durch den Einfluß der konfuzianischen Lehre (2) - das Bedürfnis, sich immer als Mitglied

-
- (1) Hierzu schreiben Weiner et al.: "Sicher gibt es auch andere wahrgenommene Ursachen für Erfolg und Mißerfolg, wie z.B. Ermüdung, Stimmung, Krankheit, Vorurteile Dritter sowie situationsspezifische Ursachen. In einer kulturübergreifenden Untersuchung wurde sogar gezeigt, daß Geduld (Griechenland und Japan) sowie Takt und Einigkeit (Indien) als Ursachen für Erfolg angesehen werden (Triandis, 1972)" (Weiner et al., 1978, S. 140 f).
- (2) Die konfuzianische Lehre ist in Korea als Sittenlehre immer noch erhalten geblieben.

einer Gruppe zu fühlen. Dies bedeutet, daß in der koreanischen Gesellschaft das "Ich-Gefühl" einen wesentlich niedrigeren Stellenwert als das "Wir-Gefühl" hat. Das "Ich" umfaßt sozusagen die primären Gruppen wie Familie, Arbeitsgruppe oder Freunde. Daher funktioniert für diese Gruppen der Selbstwertsteigerungs- bzw. Abwehrmechanismus genau so wie für das Individuum selbst, solange es sich nur als Gruppenmitglied fühlt.

Daraus folgt, daß man Unterstützung von seiten der anderen Gruppenmitglieder erwartet und deshalb auch dazu neigt, den eigenen Erfolg in höherem Maße auf die Unterstützung der Gruppe zurückzuführen (vgl. Oh, 1982, S. 40 ff).

Dieser Tatbestand ist bereits durch Kim (1979) empirisch nachgewiesen worden. Für koreanische Organisationen ist deshalb eine "Managementphilosophie" vorherrschend, in der Harmonie und Zusammenarbeit der Gruppenmitglieder so stark betont werden, daß "sowohl die Aufgaben durch gemeinsame Anstrengungen der einzelnen Gruppenmitglieder erfüllt als auch die Verantwortung von der Gruppe übernommen werden" müssen (Park, 1983, S. 114 f).

Hinweise, ob und in welchem Umfang es auch bei den übrigen Ursachenfaktoren zu kulturell bedingten Unterschieden bei Attribuierung des Berufserfolges kommen könnte, liegen nicht vor. Eventuell läßt sich aber vermuten, daß die unterschiedliche Gewichtung eines Faktors auch Verschiebungen bei der Bewertung anderer Ursachenfaktoren zur Folge hat.

Zur Überprüfung der in der Literatur bzw. in anderem Zusammenhang auch empirisch bestätigten unterschiedli-

chen Bedeutung der Erfolgsursache "Unterstützung durch andere Personen" und unserer Vermutung, daß dies nicht ohne Einfluß auf die Gewichtung der übrigen Ursachenfaktoren bleiben wird, formulieren wir:

Hypothese 3.2.5: Die Gewichtung der Ursachenfaktoren bei Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolges ist kulturell bedingt.

3.3 Operationalisierung der Ursachenfaktoren des persönlichen Berufserfolges

In der vorliegenden Studie werden die Ursachenfaktoren des persönlichen Berufserfolges (1) nach Heider in person-interne und person-externe Faktoren unterteilt (2).

Als person-interne Ursachen werden die Faktoren "Fähigkeit" und "Anstrengung" übernommen. Als person-externe

-
- (1) Ein persönlicher Berufserfolg ist als eine subjektive Werteinschätzung zu verstehen. Objektiv könnte man den Berufserfolg z.B. durch Ranghöhe, Gehalt oder Funktion im Vergleich zu anderen Organisationsmitgliedern feststellen, subjektiv z.B. durch Messung der Zufriedenheit, der sozialen Integration usw. (vgl. Kleinbeck, 1977, S. 345ff; Neuberger, 1976, S. 206 ff; Schuler et al., 1984, S. 69 ff).
 - (2) Die im Abschnitt 3.1 dargestellte Erweiterung des Heiderschen Ansatzes durch Weiner um eine zeitliche Stabilitäts-Dimension wird hier nicht aufgegriffen. Vielmehr wird davon ausgegangen, daß die zu ermittelnden Einschätzungen aller Ursachenfaktoren nicht auf kurz- sondern auf langfristigen (zeitlich stabilen) Erfahrungen beruhen.

Ursache des persönlichen Berufserfolges wird die "Unterstützung durch andere Personen" untersucht. Diese person-externe Erklärungsgröße ist sowohl für die kulturvergleichende Analyse zwischen der Bundesrepublik und Korea wie auch für die geschlechtsbezogene Untersuchung zur Kausalattribution des Berufserfolges von besonderem Interesse.

Eine weitere person-externe Ursache wird in der Literatur zur Attributionsforschung als "Glück bzw. Zufall" bezeichnet. Sowohl mit Blick auf den angestrebten Kulturvergleich als auch die Analyse geschlechtsspezifischer Unterschiede scheint uns auch dieser Ursachenfaktor zur Erklärung des persönlichen Berufserfolges wichtig. Er wird deshalb in der vorliegenden Studie berücksichtigt.

Die vier attributionstheoretischen Ursachenfaktoren person-interner bzw. -externer Art werden jeweils mit Hilfe mehrerer Fragestatements operationalisiert.

Hierzu wurde durchgehend als Antwortbereich eine 7er-Skala vorgegeben (1). Die Fragestatements wurden auf der Basis der einschlägigen Fachliteratur (2) entwickelt, Anregungen brachten die Pre-Interviews aber auch Personal-Beurteilungsverfahren von Banken.

Die ursprünglich etwa 50 Statements wurden nach sorgfältiger Prüfung insbesondere auch im Rahmen von Dis-

-
- (1) Zum Aufbau des Fragebogens vgl. zur deutschen Fassung Anhang A, zur (inhaltlich identischen) koreanischen Fassung Anhang B.
 - (2) Wie z.B. Kleinbeck, 1977; Beck-Gernsheim, 1980.

kussionen mit Fachleuten aus Wissenschaft und Bankpraxis letztendlich auf 17 reduziert (1).

Zu den vier Ursachenfaktoren zur Attribuierung des Berufserfolges wurden die folgenden Detail-Indikatoren erhoben:

- (a) Zum person-internen Ursachenfaktor "Fähigkeit":
 - Solide Fachkenntnisse
 - Planungs- und Dispositionsfähigkeit
 - Verständnis für Problemzusammenhänge
 - Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit
 - Durchsetzungsvermögen
 - Einfühlungsvermögen
- (b) Zum person-internen Ursachenfaktor "Anstrengung"
 - Hohe Einsatzbereitschaft
 - Aktive Suche nach Informationen
 - Hohe Lernbereitschaft
 - Verzicht auf Privatleben
 - Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung
- (c) Zum person-externen Ursachenfaktor "Unterstützung durch andere Personen"

(1) In diesem Zusammenhang ist die Verfasserin insbesondere Herrn Prof. Bernard Mausner vom Beaver College, Glenside, PA, für fachliche Hinweise dankbar.

- Förderung durch Vorgesetzten
- Unterstützung durch Kollegen
- Loyalität der Mitarbeiter
- Gute Beziehungen gehabt

(d) Zum person-externen Ursachenfaktor "Glück bzw. Zufall"

- Glück gehabt
- zufallsbedingt.

Bei Analyse des Datenmaterials werden die Statements sowohl als Einzelgrößen wie auch als verdichtete Indexwerte zur Repräsentanz der Basisfaktoren ausgewertet.

3.4 Untersuchungsergebnisse

3.4.1 Selbst-Attribuierung

Der empirischen Analyse zur Selbst-Attribuierung des persönlichen Berufserfolges liegt die in Abschnitt 3.2 formulierte Hypothese 3.2.1 zugrunde, wonach der eigene Berufserfolg sowohl von männlichen als auch von weiblichen Führungskräften stärker auf person-interne (Fähigkeit und Anstrengung) als auf person-externe Ursachenfaktoren (Unterstützung durch andere Personen oder Glück bzw. Zufall) zurückgeführt wird.

Die Ergebnisse werden zunächst für die Bundesrepublik

und Korea getrennt dargestellt. In einer vergleichenden Bewertung wird dann auf wichtige nationale Besonderheiten verwiesen.

Entsprechend den Ausführungen zur Operationalisierung der Ursachenfaktoren werden sowohl die Ergebnisse der Einzel-Statements wie auch die Aussagen eines zur Abbildung jedes der vier (Basis-)Ursachenfaktoren berechneten Index zur Interpretation herangezogen (1).

3.4.1.1 Ergebnisse der deutschen Befragung

Vergleicht man die Ergebnisse zur Kausalattribution des eigenen Berufserfolges, so zeigen sich für die Bundesrepublik keine signifikanten Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften bei Einschätzung ihrer beruflichen Erfolgsfaktoren (2).

Wie aus der Abbildung 5 (siehe S. 60) deutlich wird, werden die person-internen Ursachenfaktoren (Fähigkeit und Anstrengung) für den persönlichen Berufserfolg von beiden Gruppen deutlich wichtiger eingeschätzt als die person-externen Ursachenfaktoren (Unterstützung durch andere Personen bzw. Glück oder Zufall). Diese Ergebnisse bestätigen daher die Hypothese 3.2.1.

-
- (1) Indexwert des (Basis-)Ursachenfaktors = Summe der jeweiligen Skalenwerte dividiert durch die Zahl der pro Ursachenfaktor erhobenen Statements.
 - (2) Der Mittelwertvergleich zweier unabhängiger Stichproben wird im Rahmen dieser Arbeit mit Hilfe der SPSS-Statistikprozedur "T-Test" durchgeführt (vgl. Beutel & Schubö, 1983, S. 261 ff).

Die geschlechtsspezifischen Skalenwerte weisen lediglich einen erwähnenswerten Unterschied hinsichtlich der Erfolgskomponente "Glück oder Zufall" auf: Frauen glauben ("theoriekonform") in höherem Maße als Männer, daß auch Glück oder Zufälle ihren Berufserfolg gefördert haben.

Bei Interpretation der Einzel-Statements (vgl. hierzu Abbildung 6, S. 60), zeigt sich in diesem Zusammenhang, daß männliche Führungskräfte noch eher (positiv besetzten) "glücklichen Umständen" als den als Indikatoren einer mangelnden Karriereplanung interpretierbaren "Zufällen" ihren Berufserfolg zuschreiben.

Zwei weitere Statements zeigen erwähnenswerte Abweichungen: So meinen einmal Frauen, in höherem Maße als Männer, daß sie ihren Berufserfolg nur durch einen "Verzicht auf Privatleben erkaufen" können. Dieses Ergebnis steht in Übereinklang mit der relativ großen Zahl nicht verheirateter Frauen, die wir in unserer Untersuchung befragten (1).

Zum anderen neigen Männer in höherem Maße als Frauen zur Betonung der "Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung" als Erfolgsfaktor im beruflichen Bereich. Auch dieses Ergebnis ist mit Blick auf sozialisationstheoretische Aussagen plausibel (vgl. hierzu Abschnitt 1.1.1.2).

(1) Von den von uns befragten deutschen Führungskräften sind 66,7 % der Frauen ledig bzw. geschieden, bei den Männern sind es dagegen nur 7,1 %.

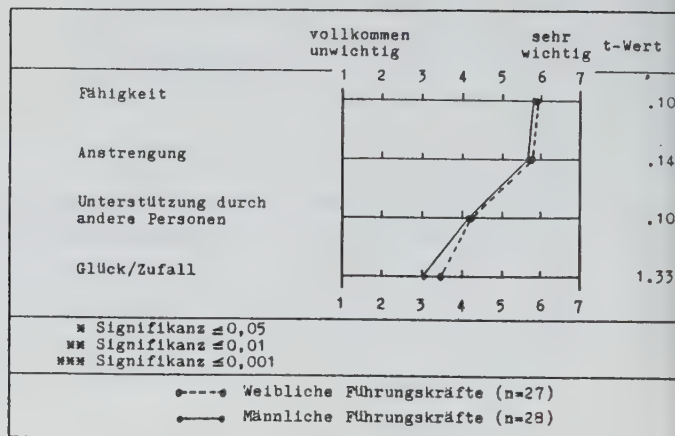


Abb. 5: Selbst-Attribuierung des persönlichen Berufserfolgs in der Bundesrepublik (Basisfaktoren)

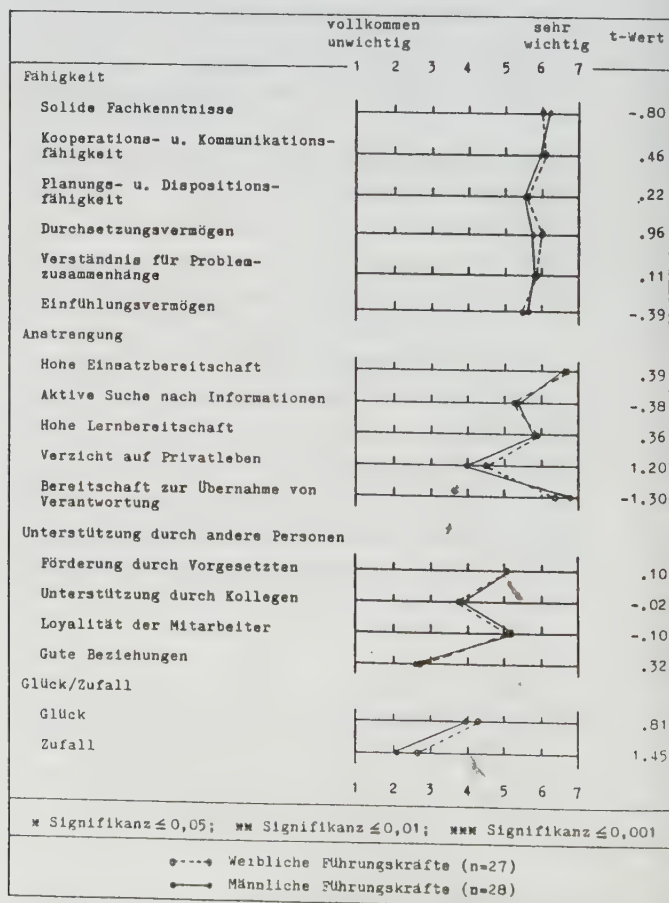


Abb. 6: Selbst-Attribuierung des persönlichen Berufserfolgs in der Bundesrepublik (Einzel-Statements)

Diese Unterschiedstendenzen andeutende Abweichungen sind aber statistisch nicht signifikant.

3.4.1.2' Ergebnisse der koreanischen Befragung

Vergleicht man die Kausalattributionen des eigenen Berufserfolges zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften in Korea, so zeigt sich - ähnlich den Ergebnissen in der Bundesrepublik - eine weitgehende Übereinstimmung bei Beurteilung der vier Ursachenfaktoren.

Der persönliche Berufserfolg wurde auch in Korea sowohl von männlichen als auch von weiblichen Führungskräften stärker auf die person-internen als auf die person-externen Ursachenfaktoren zurückgeführt (vgl. Abbildung 7). Insoweit bestätigen auch die koreanischen Ergebnisse die Hypothese 3.2.1.

Die Skalenwerte weisen lediglich einen erwähnenswerten Unterschied hinsichtlich der Erfolgskomponente "Anstrengung" auf: Frauen betonen ("theoriekonform") in höherem Maße als Männer, sich für ihren Berufserfolg angestrengt zu haben.

Bei Interpretation der Einzel-Statements (vgl. hierzu Abbildung 8) zeigen sich in diesem Zusammenhang einige Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften. Hinsichtlich der Erfolgskomponente "Fähigkeit" schätzen Frauen "solide Fachkenntnisse" für ihren Berufserfolg wesentlich wichtiger als Männer ein, wogegen Männer den eigenen Berufserfolg stärker ihrer "Planungs- und Dispositionsfähigkeit" zuschreiben.

Ähnlich bewerten männliche Führungskräfte den Erfolgsfaktor "Verständnis für Problemzusammenhänge" relativ wichtiger als ihre Kolleginnen.

Im Hinblick auf die "Aufstiegsregel" in von uns untersuchten koreanischen Bankbetrieben sind solche Ergebnisse plausibel. So werden die Aufstiegsmöglichkeiten im koreanischen Bankenbereich bis zum Mittel- bzw. oberen Mittelmanagement (d.h. Deputy General Manager) vor allem durch innerbetriebliche Aufstiegsprüfungen (z.B. Fachkenntnisse, Fremdsprachenkenntnisse usw.) unter Berücksichtigung einer Mindestzahl von Dienstjahren und des Schulabschlusses geregelt. Frauen haben in koreanischen Bankbetrieben seit dem Jahre 1977 die Möglichkeit, aufgrund von Aufstiegsprüfungen in das Management aufzurücken.

Da in anderen Wirtschaftsbereichen Frauen möglichst nur bis zur Heirat beschäftigt bzw. höchstens bis zur Geburt des ersten Kindes geduldet werden, ist der Bankenbereich bis heute die einzige Branche, in der Frauen durch Aufstiegsprüfungen (auch nach der Heirat) gewisse Karriere-Chancen haben. So ist es plausibel, daß die weiblichen Führungskräfte in unserer Untersuchung dazu neigen, daß sie stärker durch gute Fachkenntnisse ihren Berufserfolg erzielt, d.h. die Aufstiegsprüfung bestanden haben und sich nicht durch eigene "Planungs- und Dispositionsfähigkeit" profilieren konnten.

Eine solche Denkweise liegt nahe, da eine Männer-Gesellschaft dazu neigt, die beruflichen Qualitäten der Frauen nur aufgrund eines offiziell nachgewiesenen Prüfungserfolges anzuerkennen.

Bezüglich der Erfolgskomponente "Anstrengung" betonen weibliche Führungskräfte in Korea (wie in Deutschland), ihren Berufserfolg durch "Verzicht auf Privatleben" erkaufte zu haben. Die relativ große Zahl nicht verheirateter weiblicher Führungskräfte in unserer Untersuchung unterstreicht diese Aussage (1).

Dies ist ein Hinweis darauf, daß in der modernen koreanischen Gesellschaft wohl immer noch die traditionelle Vorstellung vom Glück der Frauen als abhängig von "glücklicher Heirat bzw. gutem Ehemann" vorherrscht (vgl. Cheong, 1985, S. 363).

Koreanerinnen schätzen den Erfolgsfaktor "hohe Lernbereitschaft" wichtiger als ihre männlichen Kollegen ein. Auch wird der Erfolgsfaktor "Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung" von Frauen höher als von Männern bewertet. Solche Ergebnisse sind eventuell wiederum auf das in koreanischen Banken übliche Aufstiegssystem zurückzuführen.

Es ist plausibel, daß Frauen, die sich mit dem klaren Ziel "Aufstieg in das Management" um die Aufstiegsprüfung beworben und diese bestanden haben, die damit verbundene Anstrengung stärker bewußt wird als Männern, für die beruflicher Aufstieg und die damit verbundenen Anstrengungen selbstverständlicher sind.

(1) Von den von uns befragten koreanischen Führungskräften sind 63 % der Frauen ledig, bei den Männern sind es dagegen nur 3,9 %.

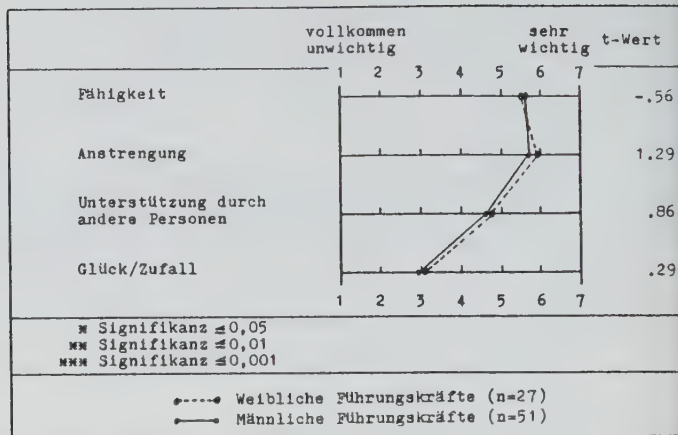


Abb. 7: Selbst-Attribuierung des persönlichen Berufserfolgs in Korea (Basisfaktoren)

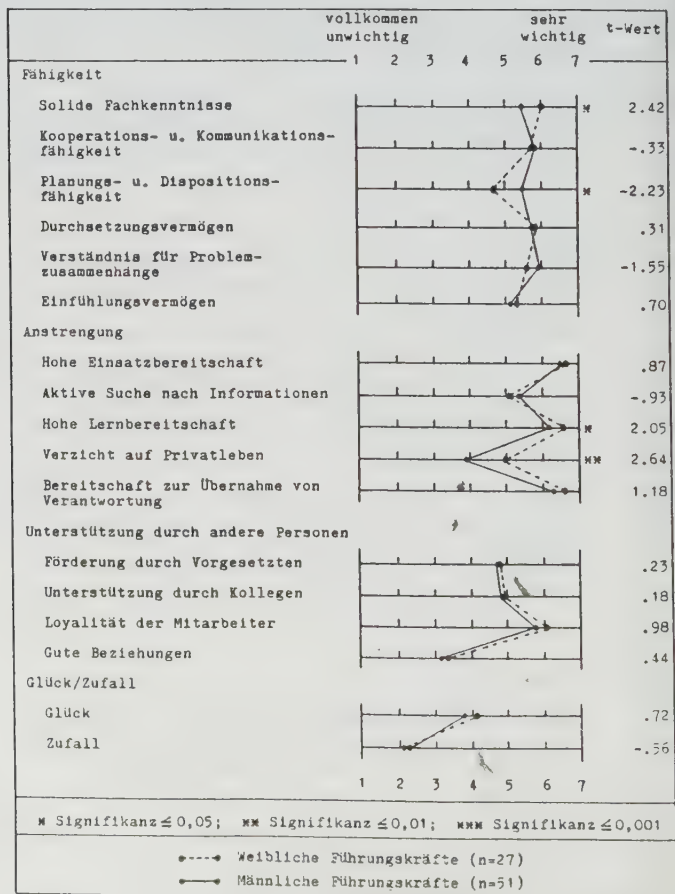


Abb. 8: Selbst-Attribuierung des persönlichen Berufserfolgs in Korea (Einzel-Statements)

3.4.1.3 Interkultureller Vergleich

Obwohl der persönliche Berufserfolg sowohl von deutschen als auch von koreanischen Führungskräften mehr auf die person-internen Ursachenfaktoren (Fähigkeit und Anstrengung) als auf die person-externen Ursachenfaktoren (Unterstützung durch andere Personen und Glück bzw. Zufall) zurückgeführt wird, zeigen die Ergebnisse eines Vergleichs zwischen der Bundesrepublik und Korea, daß die Gewichtung der Ursachenfaktoren des eigenen Berufserfolges erwartungsgemäß (Hypothese 3.2.5) kulturell bedingt ist.

Wie aus der Abbildung 9 deutlich wird, schätzen deutsche Führungskräfte die Erfolgskomponente "eigene Fähigkeit" wichtiger ein als ihre koreanischen Kollegen, dagegen sind Koreaner im Vergleich zu Deutschen stärker der Meinung, den eigenen Berufserfolg der "Unterstützung durch andere Personen" zu verdanken.

Es ist plausibel, daß die eher individualistisch orientierten Deutschen den eigenen Berufserfolg viel mehr auf sich selbst zurückführen als Koreaner, die sich durch den Einfluß des Konfuzianismus immer als Mitglied einer Gruppe sehen (vgl. hierzu S. 52 f).

Diese stärkere Gruppenorientierung koreanischer Manager wurde auch in einer empirischen Untersuchung von Park festgestellt (vgl. Park, 1983, S. 148).

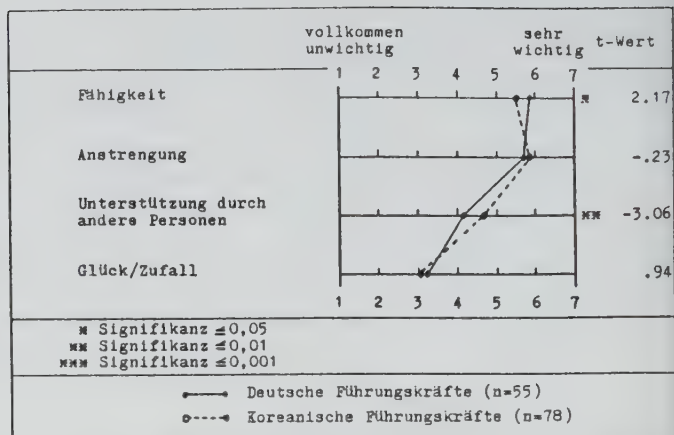


Abb. 9 : Interkultureller Vergleich der Selbst-Attribuierung des persönlichen Berufserfolgs (Basisfaktoren)

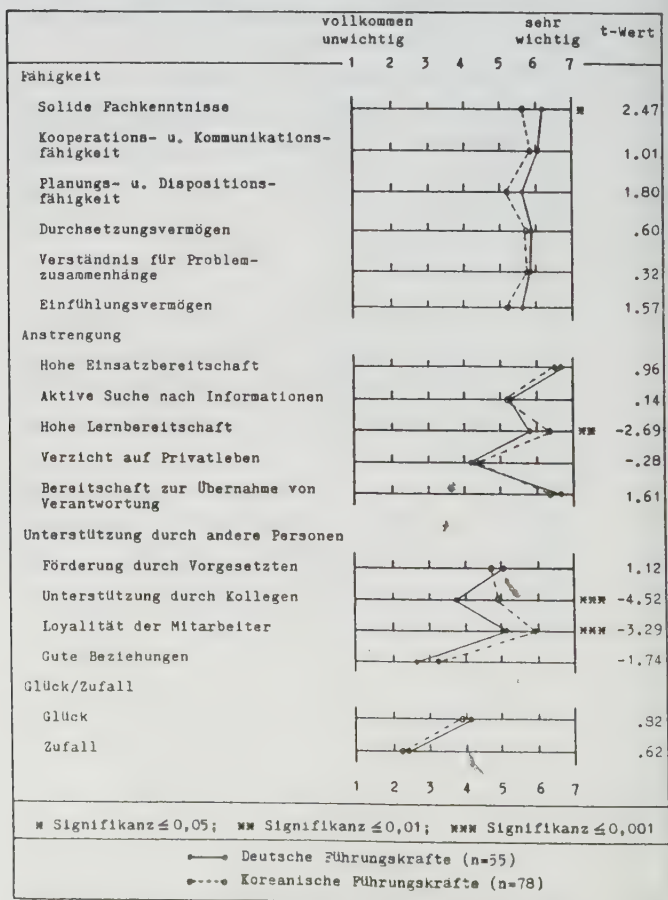


Abb. 10: Interkultureller Vergleich der Selbst-Attribuierung des persönlichen Berufserfolgs (Einzel-Statements)

Bei Interpretation der Einzel-Statements (vgl. hierzu Abbildung 10) zeigt sich, daß deutsche Führungskräfte hinsichtlich der Erfolgskomponente "Fähigkeit" insbesondere den Indikator "solide Fachkenntnisse" für den persönlichen Berufserfolg wesentlich wichtiger einschätzen als ihre koreanischen Kollegen.

Es läßt sich vermuten, daß dieses Ergebnis auf das unterschiedliche Ausbildungssystem in den beiden Ländern zurückgeführt werden kann. Das in der Bundesrepublik übliche duale Ausbildungssystem gibt es in Korea nicht. In koreanischen Organisationen wird meistens der Schulabschluß als "berufliche Qualifikation" gewertet und die spezifischen Fachkenntnisse werden erst nach dem Eintritt in die Organisation erworben.

Dagegen ist ein beachtlicher Anteil der deutschen Führungskräfte in unserer Untersuchung über eine Banklehre in ihre derzeitige Position gelangt. Aufgrund dieses andersartigen Ausbildungssystems haben die koreanischen Führungskräfte (unserer Untersuchung) im Vergleich zu ihren deutschen Kollegen ein höheres Schulabschlußniveau.

Hinsichtlich der Erfolgskomponente "Anstrengung" bewerten koreanische Führungskräfte insbesondere den Indikator "hohe Lernbereitschaft" höher als ihre deutschen Kollegen. Dieses Ergebnis ist plausibel, wenn man es im Zusammenhang mit dem "Fleiß" als einer in der koreanischen Gesellschaft immer noch verwurzelten konfuzianischen Wertevorstellung sieht.

Der Konfuzianismus wurde während der Zeit der Lee-Dynastie (vom Jahre 1392 bis 1910) als Staatsdoktrin im

jetzigen Korea etabliert und galt als absoluter Maßstab für gesellschaftliche Ordnung und Sitten. Der Konfuzianismus hat in der modernen koreanischen Gesellschaft nach wie vor starken Einfluß auf Verhaltensweisen und Strukturen, "aber nicht als Religion, als Kult, sondern als Lebensanschauung" (Kleiner, 1980, S. 326 f).

Als auffälligste Hinterlassenschaft des Konfuzianismus in Korea nennt Kleiner "hierarchisches Denken, Ungleichheit, und das Überwiegen vertikaler Strukturen über die horizontalen" (Kleiner, 1980, S. 328).

In einer hierarchischen Gesellschaft dieser Prägung sind die Bedürfnisse eines hierarchischen Aufstiegs durch Erwerb eines gesellschaftlich hoch anerkannten Berufes sehr groß (vgl. Lee, 1982, S. 250 ff). Ein persönlicher Erfolg bedeutet nicht nur Gewinn für das Individuum, sondern ist wichtig für die ganze Familie. So steht der Koreaner von Kindheit an unter starkem Leistungsdruck, um gute Noten in der Schule zu erhalten, um die Aufnahmeprüfung einer Universität - möglichst einer Hochschule mit gutem Ruf - zu bestehen, die ihm als Sprungbrett für einen gesellschaftlichen Aufstieg dient. Diese Bildungswilligkeit der Koreaner führt auch Kleiner auf die konfuzianischen Wurzeln zurück und charakterisiert sie wie folgt:

"Die südkoreanischen Studenten, die die zahlreichen Universitäten bevölkern und sich mit großem Fleiß auf ihre Prüfungen vorbereiten, und ihre Familien, die ihnen das Studium - oft unter Opfern - ermöglichen, haben aber andere Ziele vor Augen, nämlich Erfolg und Vorwärtkommen, die man als an ein Universitätsdiplom geknüpft ansieht" (Kleiner, 1980, S. 327 f).

"Fleißig zu lernen" wird in Familie und Schule als eine der höchsten Tugenden vermittelt und deren Stellenwert höher als "persönliche Fähigkeiten" eingeschätzt. Diese Einstellung spiegelt sich im Verhalten der Mitglieder von Organisationen wider. So schätzen koreanische Führungskräfte den Erfolgsursachenfaktor "Anstrengung" wichtiger ein als "Fähigkeit". Dagegen schreiben deutsche Führungskräfte den eigenen Berufserfolg mehr der "persönlichen Fähigkeit" als dem Faktor "Anstrengung" zu.

Bezüglich der Erfolgskomponente "Unterstützung durch andere Personen" zeigt sich der Meinungsunterschied zwischen deutschen und koreanischen Führungskräften am deutlichsten. Insbesondere sind Koreaner der Meinung, daß sie ihren persönlichen Erfolg auch der Unterstützung durch Kollegen und Mitarbeiter zu verdanken haben.

Diese hohe Bewertung des Kollektivs in Korea hat ebenfalls konfuzianische Wurzeln. So unterscheidet die konfuzianische Lehre, die ihre Gesellschaftsordnung grundsätzlich auf einer Familienordnung aufbaut, fünf zwischenmenschliche Beziehungen: Nämlich die zwischen Herrscher und Untergebenem, Vater und Sohn, Ehemann und Ehefrau, Älteren und Jüngeren und zwischen Freunden. Um solche zwischenmenschlichen Beziehungen in Harmonie zu führen, gibt es "Drei Grundsätze des Verhaltens":

"Untertanen müssen sich dem Herrscher unterstellen, Kinder dem Vater und die Ehefrau dem Ehemann. Das Recht von König, Vater und Ehemann war erstrangig, was bedeutete, daß Untertanen, Kinder und Ehefrauen im Namen der Tugenden wie 'Loyalität', 'Ehrerbietung',

'Treue' tatsächlich der moralischen Unterdrückung ausgesetzt waren. Jene Bevorzugten sollten aber laut ihrer moralischen Verpflichtungen diesen Benachteiligten gegenüber, um die angebliche 'Harmonie' der beiden Seiten zu sichern, 'Humanität' und 'Großzügigkeit' ausüben" (Song, 1986, S. 10).

Ähnlich sollten Jüngere Älteren gegenüber unbedingt Höflichkeit, Ehrerbietung und Gehorsam erbringen. Die Beziehung zwischen Freunden soll auf Vertrauen basieren und die gegenseitige Hilfe in Zeiten der Not und Bedrängnis ist eine moralische Pflicht (vgl. Park, 1983, S. 63).

Solche Denkweisen haben auch Bedeutung für die zwischenmenschlichen Beziehungen am Arbeitsplatz in Korea. So bilden Arbeitskollegen untereinander oft einen Freundeskreis: Am Feierabend gibt es gemeinsame Drinks, am Wochenende folgen gemeinsame Freizeitaktivitäten. Park schreibt, daß die zwischenmenschlichen Beziehungen in den koreanischen Organisationen mehr oder weniger wie in einer großen Familie zu sehen sind, d.h.:

"im Unternehmen ist der Arbeitgeber der Patriarch, der Vorgesetzte der ältere Brüder, der Untergebene der jüngere Bruder und der Kollege der Freund" (Park, 1983, S. 121).

Ob und in welchem Umfange ein solches Gemeinsamkeitsgefühl in koreanischen Unternehmen tatsächlich den persönlichen Berufserfolg fördert oder ob lediglich ein solcher Effekt von den Betroffenen vermutet wird, bleibt als offene Frage.

Berücksichtigt man beim interkulturellen Vergleich der Selbst-Attribuierung des Berufserfolges die Variable "Geschlecht der Führungskräfte", so zeigen die Ergebnisse der Varianzanalyse, daß die vier Gruppen hinsichtlich des (Basis-)Ursachenfaktors "Unterstützung durch andere Personen" signifikante Unterschiede aufweisen (vgl. hierzu Abbildung 11) (1).

Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Auswertung der Einzel-Statements (vgl. hierzu Abbildung 12), so wird deutlich, daß sich - wie in anderem Zusammenhang bereits dargestellt - koreanische Frauen und Männer hinsichtlich des Ursachenfaktors "Unterstützung durch Kollegen" signifikant von den deutschen Untersuchungspersonen unterscheiden, daß aber insbesondere die "Loyalität der Mitarbeiter" als Ursache des Berufserfolgs von Koreanerinnen beachtlich höher und signifikant abweichend von den Aussagen deutscher Führungskräfte eingeschätzt wird.

Die Analyse der Einzelstatements geben - im Gegensatz zu den verdichteten Basisfaktoren - noch einige Hinweise zu möglichen interkulturellen Unterschieden. So schätzen deutsche Männer "Solide Fachkenntnisse" als Ursache des eigenen Berufserfolgs signifikant wichtiger ein als ihre koreanischen männlichen Kollegen.

-
- (1) Der Mittelwertvergleich mehrerer unabhängiger Stichproben wird im Rahmen dieser Arbeit mit Hilfe der SPSS-Statistik-Prozedur "ONEWAY" durchgeführt. Das Signifikanzniveau des F-Wertes ist dabei $\leq 0,05$. Der (konservative) Scheffé-Test wird dagegen auf dem Niveau 0,10 gerechnet, um einen deutlichen Hinweis auf die sich unterscheidenden Gruppen zu erhalten (vgl. hierzu Beutel & Schubö, 1983, S. 206 ff).

Führungs- kräfte	Deutsche		Koreaner		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
Fähigkeit	5.81	5.82	5.46	5.57	1.52
Anstrengung	5.68	5.69	5.88	5.63	.72
Unterstützung durch ande- re Personen	4.12	4.13	4,78 ¹⁾ (a,b)	4.55	3.48 ⁺
Glück/ Zufall	3.44	3.02	3.07	2.98	.77

+ Signifikanz ≤ 0.05

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 11: Interkultureller Vergleich der geschlechtsspezifischen Selbst-Attribuierung des persönlichen Berufserfolges von Führungskräften (Basisfaktoren)

Führungs- kräfte	Deutsche		Koreaner		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
<u>Fähigkeit</u>					
Solide Fachkennt- nisse	5.96	6.21 ¹⁾ (d)	6.00	5.44	4.10 ++
Kooperations- u. Kommunikations- fähigkeit	6.04	5.96	5.76	5.84	.33
Planungs- und Dispositions- fähigkeit	5.58 (c)	5.54	4.70	5.44	3.00 +
Durchsetzungsverm.	5.96	5.75	5.81	5.70	.34
Verständnis für Problemzusammenh.	5.85	5.82	5.56	5.88	.70
Einfühlungs- vermögen	5.46	5.61	5.33	5.10	1.00
<u>Anstrengung</u>					
Hohe Einsatzbe- reitschaft	6.65	6.61	6.63	6.46	.64
Aktive Suche nach Informationen	5.19	5.36	5.04	5.34	.33
Hohe Lernbe- reitschaft	5.85	5.79	6.59 (a, b)	6.18	3.62+
Verzicht auf Privatleben	4.36	3.96	4.96 (d)	3.90	2.99+
Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung	6.50	6.71	6.56	6.28	1.46

(Fortsetzung Abbildung 12 nächste Seite!)

Führungs- kräfte	Deutsche		Koreaner		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
<u>Unterstützung durch andere Personen</u>					
Förderung durch Vorgesetzten	4.96	5.04	4.81	4.71	.40
Unterstützung durch Kollegen	3.65	3.75	4.93 (a,b)	4.82 (a,b)	6.97 ⁺⁺⁺
Loyalität der Mit- arbeiter	5.12	5.14	6.04 (a,b)	5.74	3.64 ⁺
Gute Beziehungen	2.73	2.61	3.33	3.10	1.03
<u>Glück/Zufall</u>					
Glück	4.27	3.96	4.07	3.80	.55
Zufall	2.62	2.07	2.07	2.24	.88

+ Signifikanz ≤ 0.05 ++ Signifikanz ≤ 0.01 +++ Signifikanz ≤ 0.001

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 12: Interkultureller Vergleich der geschlechtsspezifischen Selbst-Attribuierung des persönlichen Berufserfolges von Führungskräften (Einzel-Statements)

Dagegen zeigen die Frauen in beiden Ländern in dieser Frage keine unterschiedlichen Einschätzungen. Die koreanischen weiblichen Führungskräfte messen dem Indikator "Planungs- und Dispositionsfähigkeit" einen signifikant niedrigeren Wert bei als ihre deutschen Kolleginnen, sie weichen dabei im Skalenwert auch beachtlich von ihren koreanischen Kollegen ab.

Meines Erachtens ist dieses Ergebnis plausibel, denn für die weibliche koreanische Führungskraft ist ja die im Rahmen einer Aufstiegsprüfung nachzuweisende Fachkenntnis und nicht die einen beruflichen Leistungsaufstieg eventuell begünstigende Planungs- und Dispositionsfähigkeit entscheidend.

Im Rahmen des Ursachenfaktors "Anstrengung" messen Koreanerinnen dem Indikator "Hohe Lernbereitschaft" große Bedeutung zu. In dieser Einschätzung unterscheiden sie sich signifikant von den Bewertungen dieser Berufserfolgsgröße durch die deutschen Führungskräfte.

Auf eine mögliche Begründung dieser Betonung der Lernbereitschaft als beruflichem Erfolgsfaktor durch die Koreanerinnen wurde bereits in Abschnitt 3.4.1.2 hingewiesen.

Auch der Anstrengungsindikator "Verzicht auf Privatleben" als Voraussetzung des eigenen Berufserfolges wird von den koreanischen weiblichen Führungskräften am stärksten betont. Der durchschnittliche Einschätzungswert dieses Indikators weicht dabei (signifikant) um gut einen Punkt von der Aussage ihrer männlichen Kollegen in Korea ab.

In der Tendenz betonen auch die deutschen Frauen die Not-

wendigkeit eines Verzichts auf Privatleben aus beruflichen Gründen stärker als ihre männlichen Kollegen, jedoch ist der durchschnittliche Abstand der Skalenwerte geringer.

3.4.2 Fremd-Attribuierung

3.4.2.1 Ergebnisse der deutschen Befragung

Vergleicht man die Ergebnisse zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolges männlicher und weiblicher Führungskräfte durch ihre Mitarbeiter (insgesamt), so zeigen sich für die Bundesrepublik keine signifikanten Unterschiede (vgl. hierzu Abbildung 13).

So wird der Berufserfolg sowohl männlicher als auch weiblicher Führungskräfte von seiten ihrer Mitarbeiter eher auf die person-internen Ursachenfaktoren (Fähigkeit und Anstrengung) als auf die person-externen Ursachenfaktoren (Unterstützung durch andere Personen oder Glück bzw. Zufall) zurückgeführt. Diese Ergebnisse bestätigen daher die Hypothese 3.2.2.

Abweichend von der in Hypothese 3.2.3 formulierten Erwartung, bewerten Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte den Ursachenfaktor "Fähigkeit" nicht niedriger ein als Mitarbeiter männlicher Führungskräfte dies tun. Auch bei Fremd-Einschätzung des Ursachenfaktors "Anstrengung" ergeben sich keine Unterschiede zwischen der Bewertung des Berufserfolges männlicher und weiblicher Führungskräfte.

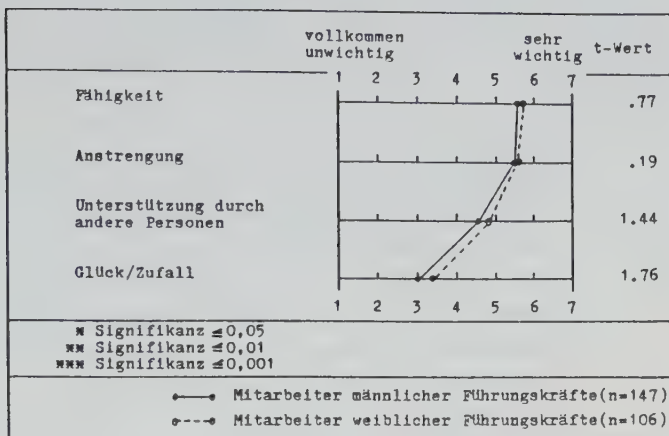


Abb. 13: Vergleich der Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher und männlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik (Basisfaktoren)

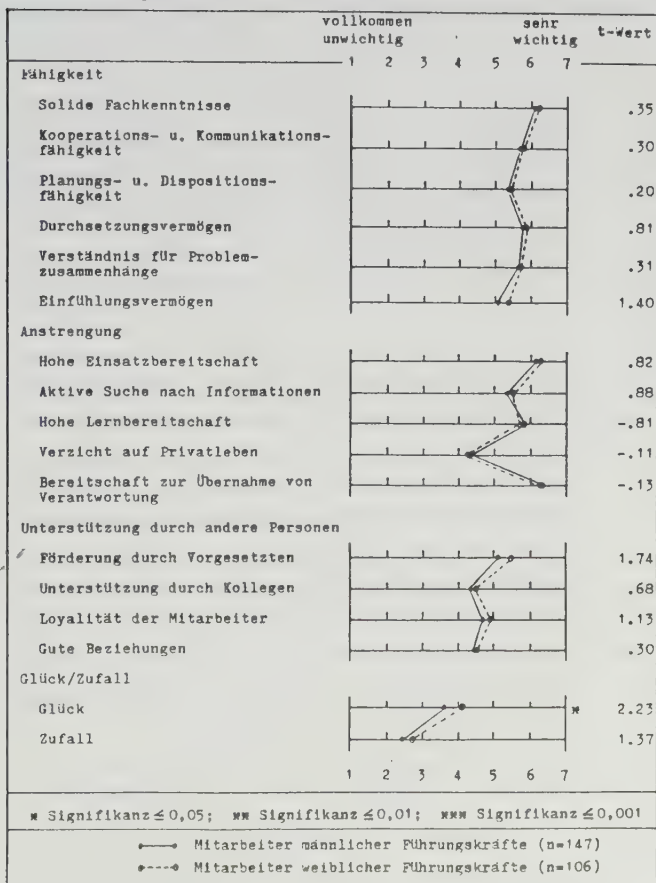


Abb. 14: Vergleich der Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs

Das heißt, auch in dieser Hinsicht wird die Hypothese 3.2.3 nicht bestätigt.

Dieses Ergebnis scheint zunächst überraschend, jedoch kommen Jacobson & Effertz (1974) zu ähnlichen Untersuchungsergebnissen: Leistungsergebnisse weiblicher Vorgesetzter werden von Dritten eher positiver beurteilt als gleiche Leistungsergebnisse männlicher Vorgesetzter (vgl. Nieva & Gutek, 1982, S. 72).

Zwei Erklärungsalternativen scheinen in diesem Zusammenhang plausibel.

Erstens, Frauen, die bereits eine Führungsposition erreicht haben, sind tatsächlich besser als durchschnittliche männliche Führungskräfte (vgl. hierzu S.46), und dies wird von ihren Mitarbeitern anerkannt.

Zweitens, da eine Führungstätigkeit von Frauen auf dem Hintergrund der Geschlechtsrollenerwartung noch immer als außergewöhnlich empfunden wird, neigt man dazu, einen weiblichen Führungserfolg - sozusagen "mit Erstaunen" - höher einzuschätzen als den männlicher Führungskräfte (vgl. Nieva & Gutek, 1982, S. 72).

Im Übereinklang mit Hypothese 3.2.3 sind dagegen die Ergebnisse hinsichtlich der Einschätzung der Ursachenfaktoren "Unterstützung durch andere Personen" und "Glück oder Zufall". So werden die beiden person-externen Ursachenfaktoren von den Mitarbeitern zur Erklärung des Berufserfolges weiblicher Führungskräfte relativ stärker gewichtet als dies zur Attribuierung des Berufserfolges männlicher Führungskräfte geschieht.

Bei Interpretation der Einzel-Statements (vgl. hierzu

Abbildung 14) zeigt sich in diesem Zusammenhang ein signifikanter Unterschied hinsichtlich des Indikators "Glück". Das heißt die Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte sind stärker der Meinung als Mitarbeiter männlicher Führungskräfte, daß ihre Vorgesetzten ihren Berufserfolg "glücklichen Umständen" zu verdanken haben.

Analysiert man die Ergebnisse noch dahingehend, daß hinsichtlich der Fremd-Attribuierung die Aussagen männlicher und weiblicher Mitarbeiter verglichen werden, so zeigen sich erwähnenswerte Unterschiede hinsichtlich der Ursachenfaktoren "Unterstützung durch andere Personen" und "Glück oder Zufall" (vgl. hierzu Abbildung 15).

So führen männliche Mitarbeiter den Berufserfolg weiblicher Führungskräfte stärker auf die "Unterstützung durch andere Personen" zurück als männliche Mitarbeiter männlicher Führungskräfte. Weibliche Mitarbeiter nehmen dagegen keine geschlechtsspezifische Fremd-Attribuierung vor.

Auch wird dem Ursachenfaktor "Glück oder Zufall" von den männlichen Mitarbeitern weiblicher Führungskräfte im Vergleich zu den übrigen Mitarbeitergruppen ein stärkeres Gewicht beigemessen. Das heißt, die Ergebnisse zeigen, daß Männer den Berufserfolg von Frauen eher person-externen denn person-internen Ursachenfaktoren zuschreiben, während weibliche Mitarbeiter eher eine geschlechtsunspezifische Fremd-Attribuierung vornehmen.

Die Unterschiede sind jedoch (für die Basisfaktoren) statistisch nicht signifikant.

Führungskräfte	♀		♂		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
Mitarbeiter					
Fähigkeit	5.73	5.52	5.63	5.51	1.08
Anstrengung	5.59	5.47	5.50	5.55	.25
Unterstützung durch andere Per- sonen	4.62	5.09	4.67	4.54	2.31
Glück/Zufall	3.12	3.62	2.94	3.06	2.10

Abb. 15: Geschlechtsspezifische Fremd-Attribuierung des Berufserfolges von Führungskräften in der Bundesrepublik (Basisfaktoren)

Bei Analyse der Einzel-Statements (vgl. hierzu Abbildung 16) zeigt die Varianzanalyse zwei signifikante F-Werte. Signifikant unterscheiden sich einmal die Aussagen hinsichtlich der "soliden Fachkenntnisse" als Ursachenfaktor des Berufserfolges.

Dabei schätzen sowohl die weiblichen Mitarbeiter männlicher als auch die der weiblichen Führungskräfte diesen Indikator höher ein als ihre männlichen Kollegen. Insbesondere die relativ niedrigere Einschätzung der Fachkenntnis als Berufserfolgswert weiblicher Führungskräfte

Führungskräfte	♀		♂		F-Wert
Mitarbeiter	♀	♂	♀	♂	
	a	b	c	d	
<u>Fähigkeit</u>					
Solide Fachkennt-nisse	6.32 (b,d) ¹⁾	5.76	6.22 (b)	5.92	4.49 ⁺⁺
Kooperations- u. Kommunikations-fähigkeit	5.75	5.76	5.85	5.58	.74
Planungs- und Dispositions-fähigkeit	5.48	5.27	5.39	5.34	.30
Durchsetzungs-vermögen	5.98	5.71	5.84	5.68	.99
Verständnis für Problem-zusammenhänge	5.66	5.73	5.57	5.70	.19
Einfühlungs-vermögen	5.45	5.05	5.28	4.82	2.55
<u>Anstrengung</u>					
Hohe Einsatzbe-reitschaft	6.35	6.10	6.28	6.04	1.93
Aktive Suche nach Infor-mationen	5.58	5.40	5.42	5.33	.52
Hohe Lernbe-reitschaft	5.75	5.63	5.89	5.72	.70
Verzicht auf Privatleben	4.11	4.39	4.00	4.48	1.30
Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung	6.28	6.12	6.31	6.16	.45

(Fortsetzung Abbildung 16 nächste Seite!)

Führungskräfte	♀		♂		F-Wert
Mitarbeiter	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
<u>Unterstützung durch andere Personen</u>					
Förderung durch Vorgesetzten	5.31	5.59	5.18	5.03	1.57
Unterstützung durch Kollegen	4.29	4.66	4.28	4.34	.61
Loyalität der Mitarbeiter	4.68	5.34 (d)	4.97	4.53	3.56 ⁺⁺
Gute Beziehungen	4.36	4.76	4.51	4.39	.62
<u>Glück/Zufall</u>					
Glück	3.89	4.37	3.57	3.63	2.34
Zufall	2.56	2.88	2.37	2.48	1.01

+ Signifikanz ≤ 0.05 ++ Signifikanz ≤ 0.01

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 16: Geschlechtsspezifische Fremd-Attribuierung des Berufserfolges von Führungskräften in der Bundesrepublik (Einzel-Statements)

durch deren männliche Mitarbeiter bedingt den Signifikanzausweis.

Das Ergebnis bestätigt die bereits angesprochene eher skeptische Haltung männlicher Mitarbeiter gegenüber den person-internen Berufserfolgskatoren ihrer weiblichen Vorgesetzten. Beachtenswert dürften auch die unterschiedlichen Einschätzungen zum Indikator "Einfühlungsvermögen" der Vorgesetzten sein ($F = 2.55$, $p = 0.06$).

So schätzen weibliche Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte deren Einfühlungsvermögen als Berufserfolgsursache relativ wichtiger ein als dies die männlichen Mitarbeiter männlicher Führungskräfte tun. Hinsichtlich des Ursachenfaktors "Unterstützung durch andere Personen" zeigt die Varianzanalyse - wie bereits angemerkt - signifikante Gruppenunterschiede für den Indikator "Loyalität der Mitarbeiter".

Das heißt im Gegensatz zu weiblichen Mitarbeitern, die diesen Faktor für den Berufserfolg männlicher Führungskräfte eher wichtiger einschätzen, sind männliche Mitarbeiter der Meinung, daß die "Loyalität der Mitarbeiter" den Berufserfolg weiblicher Führungskräfte stärker fördert.

Mögliche Erklärungen hierfür könnten sein:

- (a) Wenn männliche Mitarbeiter einmal eine Frau als Vorgesetzte akzeptiert haben, verhalten sie sich loyaler als weibliche Mitarbeiter, die häufig auf "Karriere-Frauen" neidisch bzw. eifersüchtig reagieren.

- (b) Männliche Mitarbeiter sind im Vergleich zu weiblichen Mitarbeitern eher der Meinung, daß Frauen in der Rolle als Führungskraft - insbesondere mit Blick auf die Geschlechtsrollenerwartung - mehr Kooperationsbereitschaft bzw. Akzeptanz von seiten der Mitarbeiter benötigen als ihre männlichen Kollegen. Ausgehend von dieser Annahme wird dann die Fremd-Attribuierung des Berufserfolges weiblicher Führungskräfte vorgenommen.

Bleibt noch auf die Ergebnisse der Einzelstatements des Ursachenfaktors "Glück oder Zufall" zu verweisen. Sie zeigen, daß männliche Mitarbeiter dazu neigen, den Berufserfolg weiblicher Führungskräfte eher "glücklichen Umständen" zuzuschreiben ($F = 2.34$, $p = 0.07$). Immerhin weicht die Bewertung des "Zufalls" als - eher negativ besetzter - Erfolgsgröße in den einzelnen Mitarbeitergruppen nur schwach voneinander ab.

Als Fazit kann festgestellt werden, daß die Hypothese 3.2.4, die besagt, daß die Fremd-Attribuierung des Berufserfolges ihrer Vorgesetzten sich bei männlichen und weiblichen Mitarbeitern dann unterscheidet, wenn es sich um die Beurteilung weiblicher Führungskräfte handelt, durch die vorliegenden Ergebnisse für die Bundesrepublik in der Tendenz bestätigt wird.

3.4.2.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung

Betrachtet man die Ergebnisse zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolges in Korea, so wird der Berufserfolg sowohl weiblicher als auch männlicher Führungskräfte, wie in der

Bundesrepublik, vor allem auf die person-internen Ursachenfaktoren (Fähigkeit und Anstrengung) zurückgeführt (vgl. hierzu Abbildung 17).

Diese Ergebnisse stehen daher in Übereinklang mit Hypothese 3.2.2. Die Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte schätzen (entsprechend der Hypothese 3.2.3) insbesondere "Anstrengung" und "Glück oder Zufall" für den Berufserfolg ihrer Vorgesetzten wichtiger ein als dies Mitarbeiter männlicher Führungskräfte tun.

Erwartungsgemäß wird der Berufserfolg weiblicher Führungskräfte aus der Sicht ihrer Mitarbeiter relativ stärker durch die "Unterstützung durch andere Personen" begünstigt. Der Ursachenfaktor "Fähigkeit" wird aber abweichend von der Erwartung der Hypothese 3.2.3 bei männlichen Führungskräften nicht höher als bei weiblichen Führungskräften eingeschätzt.

Aus der Abbildung 18 wird deutlich, daß die Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte, deren Berufserfolg in höherem Maße mit einem "Verzicht auf Privatleben" in Verbindung bringen. Dieses Ergebnis scheint besonders auf dem Hintergrund der noch das Denken bestimmenden konfuzianischen Lehre plausibel.

Danach haben Frauen lediglich die Funktion, durch Geburt möglichst vieler Söhne die Familienfortführung bzw. deren Gedeihen sicherzustellen. Frauen sollten außerhalb der Familie keinerlei Interessen haben und den Gehorsam als höchste Tugend anerkennen: In ihrer Jugend sollten Frauen Eltern gegenüber, nach der Eheschließung dem Ehemann gegenüber und im Alter sogar den eigenen Söhnen gegenüber gehorsam sein (vgl. Lee, 1985, S. 380).

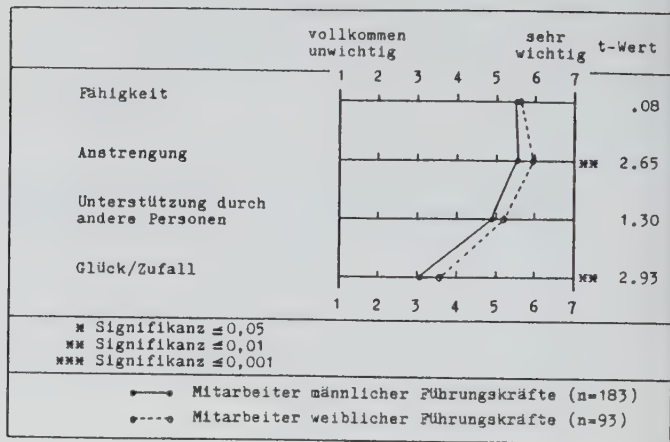


Abb. 17: Vergleich der Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher und männlicher Führungskräfte in Korea (Basisfaktoren)

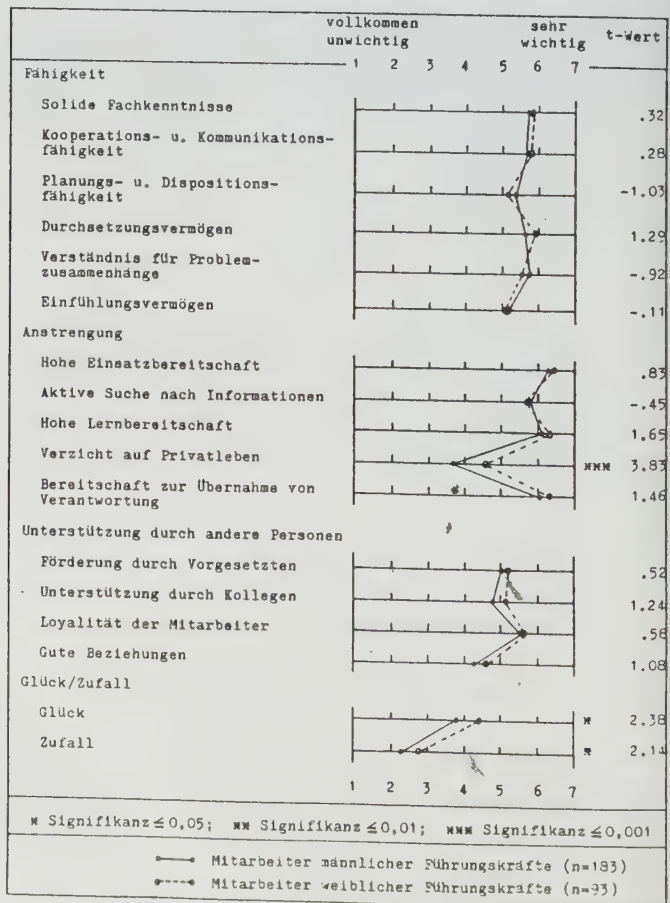


Abb.18: Vergleich der Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher und männlicher Führungskräfte in Korea (Einzel-Statements)

Bei einer solchen Sicht der Frauenrolle muß Berufserfolg zwangsläufig zu einem Bruch mit traditionellen Wertevorstellungen führen und zumindest aus der Sicht Dritter kann damit nur ein "Verzicht auf Privatleben" verbunden sein.

Mit Blick auf die relativ große Zahl nicht verheirateter weiblicher Führungskräfte in unserer Untersuchung (vgl. hierzu S. 63) sind die Vermutungen der Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte wohl auch zutreffend. Denn in Korea ist ein Zusammenleben ohne Heirat gesellschaftlich noch nicht akzeptiert und Kinder müssen noch nach derzeit geltenden Vorstellungen bis zu ihrer Heirat im Elternhaus versorgt werden.

Detailliert man die Ergebnisanalyse noch dahingehend, daß man bei der Fremd-Attribuierung die Aussagen männlicher und weiblicher Mitarbeiter vergleicht, so zeigt sich, daß in Korea der Berufserfolg weiblicher - im Vergleich zu männlicher - Führungskräfte sowohl von männlichen als auch von weiblichen Mitarbeitern in stärkerem Maße auf die Ursachenfaktoren "Anstrengung" und "Glück oder Zufall" zurückgeführt wird (vgl. hierzu Abb. 19).

Bei Interpretation der Einzel-Statements (vgl. hierzu Abb. 20) wird deutlich, daß hinsichtlich des Ursachenfaktors "Anstrengung" weibliche Mitarbeiter den Berufserfolg weiblicher Führungskräfte vor allem im Zusammenhang mit einem "Verzicht auf Privatleben" sehen.

Führungskräfte	♀		♂		F-Wert
	♀	♂	♀	♂	
Mitarbeiter	a	b	c	d	
Fähigkeit	5.46	5.59	5.56	5.45	.37
Anstrengung	5.89 ₁₎ (c)	5.77	5.54	5.60	2.82 ⁺
Unterstützung durch andere Personen	5.09	5.07	4.88	4.93	.64
Glück/Zufall	3.53 (d)	3.45 (d)	3.19	2.86	3.93 ⁺⁺

+ Signifikanz ≤ 0.05 ++ Signifikanz ≤ 0.01

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé (p = 0.10)

Abb. 19: Geschlechtsspezifische Fremd-Attribuierung des Berufserfolges von Führungskräften in Korea (Basisfaktoren)

Führungskräfte	♀		♂		F-Wert
Mitarbeiter	♀	♂	♀	♂	
	a	b	c	d	
<u>Fähigkeit</u>					
Solide Fachkennt- nisse	5.73	5.86	5.86	5.66	.42
Kooperations- u. Kommunikations- fähigkeit	5.71	5.91	5.72	5.73	.25
Planungs- und Dispositions- fähigkeit	5.21	5.11	5.32	5.34	.33
Durchsetzungs- vermögen	5.73	5.93	5.54	5.72	.88
Verständnis für Problemzusam- menhänge	5.55	5.55	5.81	5.56	.79
Einfühlungs- vermögen	4.92	5.18	5.25	4.87	1.10
<u>Anstrengung</u>					
Hohe Einsatzbe- reitschaft	6.43	6.34	6.35	6.24	.46
Aktive Suche nach Infor- mationen	5.88	5.59	5.68	5.88	.90
Hohe Lernbe- reitschaft	6.18	6.41	6.06	6.11	1.34
Verzicht auf Privatleben	4.57 (c,d) ¹⁾	4.32	3.58	3.83	4.69 ⁺⁺
Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung	6.37	6.20	6.05	5.98	1.11

(Fortsetzung Abbildung 20 siehe nächste Seite!)

Führungskräfte	♀		♂		F-Wert
Mitarbeiter	♀	♂	♀	♂	
	a	b	c	d	
<u>Unterstützung durch andere Personen</u>					
Förderung durch Vorgesetzten	5.14	5.00	4.99	5.02	.12
Unterstützung durch Kollegen	5.10	5.07	4.64	4.98	1.51
Loyalität der Mitarbeiter	5.59	5.84	5.84	5.31	2.35
Gute Beziehungen	4.53	4.52	4.12	4.43	.75
<u>Glück/Zufall</u>					
Glück	4.29	4.32	3.98	3.69	2.18
Zufall	2.78	2.59	2.40	2.14	2.34

+ Signifikanz ≤ 0.05 ++ Signifikanz ≤ 0.01

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 20: Geschlechtsspezifische Fremd-Attribuierung des Berufserfolges von Führungskräften in Korea (Einzel-Statements)

Das heißt die weiblichen Mitarbeiter sind wohl der Überzeugung, daß der Erfolg einer Frau sowohl im Berufs- als auch im Privatleben nur schwer miteinander zu vereinbaren sind. So äußerten auch mehr als 60 % von 420 koreanischen Studentinnen bei einer im Jahre 1977 von Cheong durchgeführten Untersuchung die Meinung, daß intellektuelle Superiorität einer Frau eher zum Mißerfolg einer Ehe- bzw. Partnerschaft führen wird (vgl. Cheong, 1985, S. 364 f).

Cheong führt dieses Ergebnis auf den langjährigen Sozialisationsprozeß der Frauen in Familie, Schule und Gesellschaft zurück, wo die Ungleichheit von Mann und Frau bzw. die traditionelle Geschlechtsrollenerwartung als prägende Größen wirken (vgl. Cheong, 1985, S. 365).

Bezüglich des Ursachenfaktors "Unterstützung durch andere Personen" fällt bei der geschlechtsspezifischen Fremd-Attribuierung des Berufserfolges von Führungskräften in Korea - wie in der Bundesrepublik - der Indikator "Loyalität der Mitarbeiter" am deutlichsten auf ($F = 2.35$, $p = 0.07$).

So sehen männliche Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte, in höherem Maße als männliche Mitarbeiter männlicher Führungskräfte deren Berufserfolg durch die "Loyalität der Mitarbeiter" bedingt. Im Gegensatz dazu schätzen weibliche Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte diesen Faktor für den Berufserfolg ihrer Vorgesetzten eher unwichtiger ein als dies weibliche Mitarbeiter hinsichtlich des Berufserfolges männlicher Führungskräfte tun.

Eventuell spiegelt dies lediglich den Zweifel von Frauen wider, ob weibliche Führungskräfte von seiten ihrer Mit-

arbeiter überhaupt Loyalität erwarten können. Dieses Ergebnis könnte aber auch ein Hinweis darauf sein, daß koreanische Frauen stärker als Männer die Unterstützung des männlichen Führers, als Erfolg versprechende Sozialstruktur verinnerlicht haben.

Auf mögliche Erklärungen für eine stärkere Betonung der "Loyalität der Mitarbeiter" bei männlichen Mitarbeitern weiblicher Führungskräfte wurde bereits im Zusammenhang mit der Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs in der Bundesrepublik verwiesen (vgl. Abschnitt 3.4.2.1).

Die Indikatoren des zweiten person-externen Ursachenfaktors "Glück oder Zufall" werden sowohl von weiblichen wie auch von männlichen Mitarbeitern als für den Berufserfolg weiblicher Führungskräfte wichtiger angesehen als dies für den Berufserfolg männlicher Führungskräfte angenommen wird.

Faßt man die Ergebnisse zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von koreanischen Führungskräften zusammen, so wird die Vermutung der Hypothese 3.2.4, wonach die Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs ihrer Vorgesetzten sich bei männlichen und weiblichen Mitarbeitern dann unterscheidet, wenn es sich um die Erfolgsabschätzung weiblicher Führungskräfte handelt, eher nicht bestätigt. Vielmehr stimmen die Mitarbeiter - unabhängig vom eigenen Geschlecht - sowohl bei Einschätzung des Berufserfolgs weiblicher Vorgesetzter einerseits als auch dem männlicher Vorgesetzter andererseits eher überein.

3.4.2.3 Interkultureller Vergleich

Zum Vergleich der Fremd-Attribuierung des Berufserfolges von Führungskräften in den beiden untersuchten Ländern wurde mit Hilfe der Varianzanalyse das Datenmaterial zunächst nach dem Geschlecht der Vorgesetzten differenziert.

In einem noch weitergehenden Analyseschritt wurden dann diese vier Gruppen durch die Einbeziehung des Geschlechts der Mitarbeiter auf acht Gruppen erweitert. Wie in den vorausgehenden Abschnitten wurden die Auswertungen sowohl für die sogenannten Basisfaktoren (vgl. hierzu Abbildung 21 und Abbildung 23), sowie die Einzelstatements (vgl. hierzu Abbildung 22 und Abbildung 24) durchgeführt.

Vergleicht man zunächst die Ergebnisse der Fremd-Attribuierung des Berufserfolges männlicher und weiblicher Führungskräfte in der Bundesrepublik und Korea unabhängig vom Geschlecht der diese Einschätzungen abgebenden Mitarbeiter, so zeigen sich signifikante Abweichungen in den Berufserfolgs-Ursachenkategorien "Anstrengung", "Unterstützung durch andere Personen" und "Glück/Zufall".

Die Werte dieser drei Basisfaktoren werden von koreanischen Mitarbeitern durchweg höher eingeschätzt, wobei die Werte für weibliche koreanische Führungskräfte über denen für ihre männlichen Kollegen liegen. Deshalb zeigen sich Gruppenabweichungen sowohl zwischen als auch in den Ländergruppen.

Führungskräfte	Deutsche		Koreaner		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
Fähigkeit	5.64	5.57	5.51	5.50	.68
Anstrengung	5.54	5.52	5.83 (a,b,d) ¹⁾	5.57	3.79 ⁺⁺
Unterstützung durch andere Personen	4.80	4.60	5.08 (b)	4.92 (b)	4.59 ⁺⁺
Glück/Zufall	3.32	3.00	3.48 (b,d)	3.01	3.75 ⁺

+ Signifikanz ≤ 0.05 ; ++ Signifikanz ≤ 0.01

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 21: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolges von Führungskräften: Differenzierung nach dem Geschlecht der Vorgesetzten (Basisfaktoren)

Führungskräfte	Deutsche		Koreaner		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
<u>Fähigkeit</u>					
Solide Fachkennt- nisse	6.10	6.06	5.81	5.76	3.10 ⁺
Kooperations- u. Kommunikations- fähigkeit	5.75	5.70	5.77	5.72	.06
Planungs- und Dispositions- fähigkeit	5.39	5.36	5.15	5.33	.72
Durchsetzungs- vermögen	5.87	5.73	5.85	5.64	1.07
Verständnis für Problem- zusammenhänge	5.69	5.64	5.53	5.68	.38
Einfühlungs- vermögen	5.29	5.03	5.02	5.04	.81
<u>Anstrengung</u>					
Hohe Einsatz- bereitschaft	6.24	6.15	6.40	6.30	1.56
Aktive Suche nach Informationen	5.51	5.37	5.72	5.79 _{1y} (b)	3.73 ⁺
Hohe Lernbereit- schaft	5.70	5.80	6.29 (a,b)	6.09 (a,b)	8.66 ⁺⁺⁺
Verzicht auf Privatleben	4.24 (d)	4.26 (d)	4.51 (d)	3.71	6.13 ⁺⁺⁺
Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung	6.22	6.23	6.25	6.01	1.44

(Fortsetzung Abbildung 22 siehe nächste Seite!)

Führungskräfte	Deutsche		Koreaner		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
<u>Unterstützung durch andere Personen</u>					
Förderung durch Vorgesetzten	5.41	5.10	5.12	5.02	1.66
Unterstützung durch Kollegen	4.45	4.32	5.06 (a,b)	4.84 (b)	6.51 ⁺⁺⁺
Loyalität der Mitarbeiter	4.93	4.73	5.67 (a,b)	5.56 (a,b)	13.01 ⁺⁺⁺
Gute Beziehungen	4.51	4.45	4.54	4.28	.64
<u>Glück/Zufall</u>					
Glück	4.08	3.60	4.31 (b)	3.81	4.08 ⁺⁺
Zufall	2.70	2.43	2.66	2.67	2.51

+ Signifikanz $\leq 0,05$; ++ Signifikanz $\leq 0,01$; +++ Signifikanz $\leq 0,001$

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 22: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften: Differenzierung nach dem Geschlecht der Vorgesetzten (Einzel-Statements)

Im einzelnen zeigen sich die folgenden Ergebnisse (vgl. hierzu Abbildung 22):

Bei Zuschreibung der Anstrengung als Ursache des Berufserfolgs weicht der Einschätzungswert weiblicher koreanischer Führungskräfte sowohl von den beiden Gruppen der deutschen Führungskräfte wie auch von dem der männlichen koreanischen Führungskräfte ab. Hinter dieser Abweichung verbirgt sich einmal, die allen koreanischen Führungskräften zugeschriebene "hohe Lernbereitschaft". Diese erweist sich somit als ein interkultureller Unterschied.

Dahinter ist aber auch die Bewertung des Indikators "Verzicht auf Privatleben" zu sehen.

Signifikant niedriger wird so der Verzicht auf Privatleben als Preis für einen beruflichen Erfolg männlicher koreanischer Führungskräfte von deren Mitarbeitern gesehen. Diese Fremd-Attribuierung unterscheidet sich signifikant von den Einschätzungen der drei übrigen Mitarbeitergruppen.

Das Ergebnis ist wohl so zu interpretieren, daß die Mitarbeiter deutscher Führungskräfte deren Berufserfolg unter dem Gesichtspunkt eines Verzichts auf Privatleben etwa gleich bewerten, wohingegen in Korea in diesem Zusammenhang deutlich unterschiedliche Urteile abgegeben werden. / /

Bereits bei der Interpretation der koreanischen Ergebnisse (vgl. hierzu Abschnitt 3.4.2.2) wurde auf dieses Phänomen verwiesen. Es kann hier noch ergänzt werden, daß in Korea männliche Führungskräfte (zumindest heute noch) ihren beruflichen Angelegenheiten Vorrang vor dem

Privatleben einräumen. Da auch ihre Mitarbeiter dies wohl als selbstverständlich auffassen, sehen sie durch diese Prioritätensetzung keine als "Verzicht" zu bezeichnende Tangierung des Privatlebens ihrer Vorgesetzten.

Bei Analyse der Abweichungen zur Fremd-Attribuierung der Berufserfolgsursache "Unterstützung durch andere Personen" zeigen sowohl der Basisfaktor, wie auch die Indikatoren "Unterstützung durch Kollegen" und "Loyalität der Mitarbeiter" deutlich, daß es sich hier wohl um kulturell bedingte Unterschiede (im Sinne der Hypothese 3.2.5) handelt. Das heißt analog zur Bewertung dieser Größen bei der Selbst-Einschätzung des Berufserfolgs zeigt sich, daß auch bei Fremd-Einschätzung Koreaner diesen Erfolgsursachen ein größeres Gewicht beimessen.

Auf die Gründe hierfür wurde in anderem Zusammenhang schon mehrfach verwiesen.

Betrachtet man dagegen die ausgewiesenen Unterschiede zur Berufserfolgsursache "Glück/Zufall", so deutet sich hier ein eher geschlechts- und nicht kulturell - bedingter Unterschied an. Wie bereits bei den Einzel-Analysen der Erhebungsdaten aus beiden Ländern festgestellt wurde, neigen die Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte stärker zu einer Betonung der "Glücks-Komponente" bei Einschätzung des Berufserfolgs ihrer Vorgesetzten.

Ein signifikanter Unterschied wird in diesem Zusammenhang zwischen der Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Koreanerinnen und deutschen männlichen Vorgesetzten ausgewiesen.

Die auf acht Mitarbeitergruppen bezogene Varianzanalyse (vgl. hierzu Abbildung 23 und Abbildung 24) weist im wesentlichen F-Wert-Signifikanzen wie die der vorangegangenen Analysen aus.

Mit Hilfe des Scheffé-Tests lassen sich jedoch nur wenige signifikante Gruppenabweichungen ausmachen. Auf eine weitergehende Diskussion der Abbildungen 23 und 24 wird deshalb verzichtet.

Führungs- kräfte	Deutsche				Koreaner				F-Wert
	♀		♂		♀		♂		
	♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂	
Mitarbeiter	♀	♂	♀	♂	♀	♂	♀	♂	
Fähigkeit	5.73	5.52	5.63	5.51	5.46	5.59	5.56	5.45	.78
Anstrengung	5.59	5.47	5.50	5.55	5.89	5.77	5.54	5.59	1.78
Unterstützung durch andere Personen	4.62	5.09	4.67	4.54	5.09	5.07	4.88	4.93	2.70 ⁺
Glück/Zufall	3.12	3.62	2.94	3.06	3.53	3.45	3.19	2.86	2.53 ⁺

+ Signifikanz ≤ 0.05 ; ++ Signifikanz ≤ 0.01

Abb. 23: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften: Differenzierung nach dem Geschlecht von Mitarbeitern und Vorgesetzten (Basisfaktoren)

Führungs- kräfte	Deutsche				Koreaner				F-Wert
	♀		♂		♀		♂		
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	♀ e	♂ f	♀ g	♂ h	
Mitarbeiter	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	♀ e	♂ f	♀ g	♂ h	
<u>Fähigkeit</u>									
Solide Fachkennt- nisse	6.32 (h) ¹⁾	5.76	6.22	5.92	5.73	5.86	5.86	5.66	2.81 ⁺⁺
Koopera- tions-u. Kommunika- tionsfähig- keit	5.75	5.76	5.85	5.58	5.71	5.91	5.72	5.73	.39
Planungs- u. Disposi- tionsfähig- keit	5.48	5.27	5.39	5.34	5.21	5.11	5.32	5.34	.39
Durchset- zungsver- mögen	5.98	5.71	5.84	5.68	5.73	5.93	5.54	5.72	.92
Verständ- nis für Problem- zusammenh.	5.66	5.73	5.57	5.70	5.55	5.55	5.81	5.56	.45
Einfüh- lungsver- mögen	5.45	5.05	5.28	4.82	4.92	5.18	5.25	4.87	1.58
<u>Anstrengung</u>									
Hohe Ein- satzbe- reitsch.	6.35	6.10	6.28	6.04	6.43	6.34	6.35	6.24	1.36
Aktive Su- che nach Inform.	5.58	5.40	5.42	5.33	5.88	5.59	5.68	5.88	2.09 ⁺

(Fortsetzung Abbildung 24 siehe nächste Seite!)

Führungs- kräfte	Deutsche				Koreaner				F-Wer
	♀		♂		♀		♂		
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	♀ e	♂ f	♀ g	♂ h	
Mitarbeiter									
Hohe Lern- bereitsch.	5.75	5.63	5.89	5.72	6.18	6.41 (b,d)	6.06	6.11	3.94 ⁺⁺
Verzicht auf Privat- leben	4.11	4.39	4.00	4.48 (g)	4.57	4.32	3.58	3.83	3.14 ⁺⁺
Bereitsch. z. Übernahme v. Verant- wortung	6.28	6.12	6.31	6.16	6.37	6.20	6.05	5.98	.92
<u>Unterstüt- zung durch andere Per- sonen</u>									
Förderung d. Vorges.	5.31	5.59	5.18	5.03	5.14	5.00	4.99	5.02	1.02
Unterstüt- zung d. Kollegen	4.29	4.66	4.28	4.34	5.10	5.07	4.64	4.98	3.42 ⁺⁺
Loyalität d. Mitarb.	4.68	5.34	4.97	4.53	5.59 (d)	5.84 (a,d)	5.84 (a, c,d)	5.31 (d)	8.08 ⁺⁺
Gute Be- ziehungen	4.36	4.76	4.51	4.39	4.53	4.52	4.12	4.43	.67
<u>Glück/Zufall</u>									
Glück	3.89	4.37	3.57	3.63	4.29	4.32	3.98	3.69	2.18 ⁺
Zufall	2.56	2.88	2.37	2.48	2.78	2.59	2.40	2.14	1.55

(Bildunterschrift sowie Erklärungen zur Abbildung siehe S. 103!)

Abb.24:

Erklärungen zur Abbildung 24:

+ Signifikanz ≤ 0.05 ++ Signifikanz ≤ 0.01
+++ Signifikanz ≤ 0.001

- 1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 24: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolges von Führungskräften:
Differenzierung nach dem Geschlecht von Mitarbeitern und Vorgesetzten (Einzel-Statements)

3.4.3 Abweichung zwischen Selbst- und Fremd-Attribuierung

In diesem Abschnitt wird anhand unseres empirischen Materials festgestellt, ob und in welchem Umfange sich Unterschiede bei der Kausalattribution des persönlichen Berufserfolges zwischen "Akteuren" (Vorgesetzten) und "Beobachtern" (Mitarbeitern) ergeben.

Hierzu werden Intra-Gruppen-Vergleiche durchgeführt, d.h. die Aussagen der Führungskraft werden mit den Einschätzungen ihrer Untergebenen verglichen, indem - methodisch gesehen - von zwei abhängigen Stichproben ausgegangen wird (1). Die Mitarbeiteraussage stellt dabei das arithmetische Mittel der Einschätzungen der jeweiligen Arbeitsgruppe dar.

(1) Die Auswertungen werden mit Hilfe der SPSS-Statistikprozedur "T-Test" für abhängige Stichproben (paarweiser Vergleich) durchgeführt (vgl. hierzu Beutel & Schubö, 1983, S. 261 ff).

3.4.3.1 Ergebnisse der deutschen Befragung

Vergleicht man die Ergebnisse zwischen Selbst- und Fremd-Attribuierung des persönlichen Berufserfolgs von Führungskräften (vgl. hierzu Abbildung 25), so zeigt sich ein signifikanter Meinungsunterschied zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern hinsichtlich des person-externen Ursachenfaktors "Unterstützung durch andere Personen".

Die Mitarbeiter führen den Berufserfolg ihrer Vorgesetzten im Vergleich zu diesen selbst in höherem Maße auf die Erfolgskomponente "Unterstützung durch andere Personen" zurück. Bei Analyse der Einzel-Statements (vgl. hierzu Abbildung 26) wird deutlich, daß für Mitarbeiter die Indikatoren "Gute Beziehungen" und "Unterstützung durch Kollegen" wichtigere Erfolgskriterien sind als für die Führungskräfte selbst.

Es ist plausibel, daß Führungskräfte den eigenen Berufserfolg (Handlungsergebnisse mit positiver Valenz) eher auf sich (eigene Fähigkeit bzw. Anstrengung) zurückführen, während ihre Mitarbeiter eine berufliche Erfolgsförderung durch "gute Beziehungen" innerhalb und außerhalb der Organisation nicht ausschließen wollen. So zeigen unsere Ergebnisse deutlich, daß Führungskräfte die Anstrengungsfaktoren "hohe Einsatzbereitschaft" und "Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung" als Erfolgsursache signifikant stärker betonen als ihre Mitarbeiter.

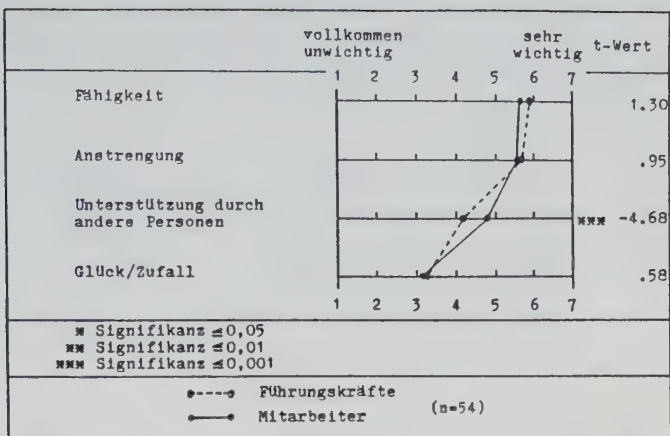


Abb.25 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften in der Bundesrepublik (Basisfaktoren)

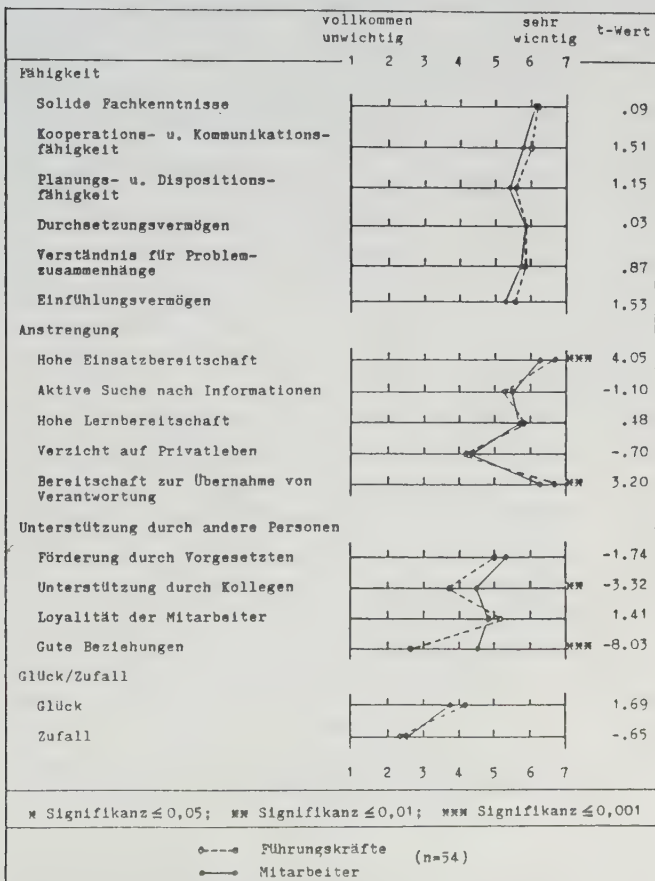


Abb.26 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften in der Bundesrepublik (Einzel-Statements)

Differenziert man bei der Abweichungsanalyse von Selbst- und Fremd-Attribuierung nach dem Geschlecht der Führungskräfte, so zeigen sich sowohl bei weiblichen wie bei männlichen Führungskräften signifikante Unterschiede hinsichtlich der Erfolgskomponente "Unterstützung durch andere Personen" (vgl. hierzu Abbildungen 27 und 29).

Ein Vergleich der Skalenwerte macht aber deutlich, daß der Berufserfolg weiblicher Führungskräfte von seiten ihrer Mitarbeiter stärker ($t = 4.04+++$) der person-externen Erfolgskomponente "Unterstützung durch andere Personen" zugeschrieben wird als dies durch Mitarbeiter männlicher Führungskräfte ($t = 2.62 +$) geschieht.

Analysiert man die den Basisfaktoren zugrunde liegenden Einzel-Statements (vgl. hierzu Abbildungen 28 und 30), so wird deutlich, daß der Berufserfolg weiblicher Führungskräfte nach Ansicht ihrer Mitarbeiter stärker von der "Förderung durch Vorgesetzte" abhängt als dies die Mitarbeiter männlicher Vorgesetzter sehen.

Bei Auswertung der Basisfaktoren zeigen sich keine Unterschiede hinsichtlich der Bewertung des beruflichen Erfolgsfaktors "Anstrengung". Die Analyse der Einzel-Statements macht jedoch deutlich, daß männliche Führungskräfte "selbstbewußter" die beruflichen Erfolgsfaktoren der Anstrengung ("Hohe Einsatzbereitschaft" und "Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung") betonen und damit signifikant die Einschätzungen ihrer Mitarbeiter übertreffen, wogegen weibliche Führungskräfte - bei einer ebenfalls hohen Bewertung dieser Größen - sich eher in Übereinstimmung mit ihren Mitarbeitern befinden.

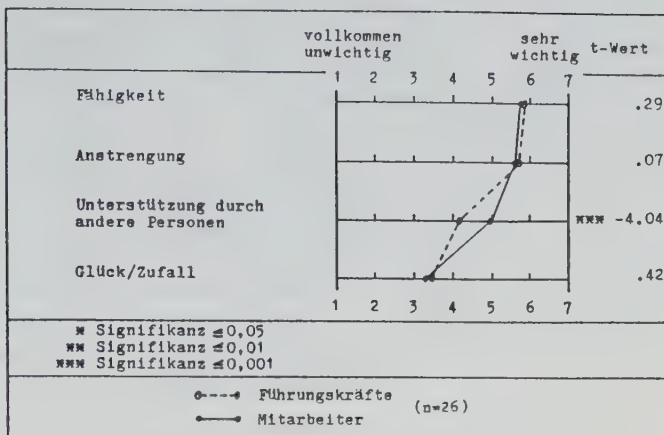


Abb.27 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher Führungskräfte in der Bundesrepublik (Basisfaktoren)

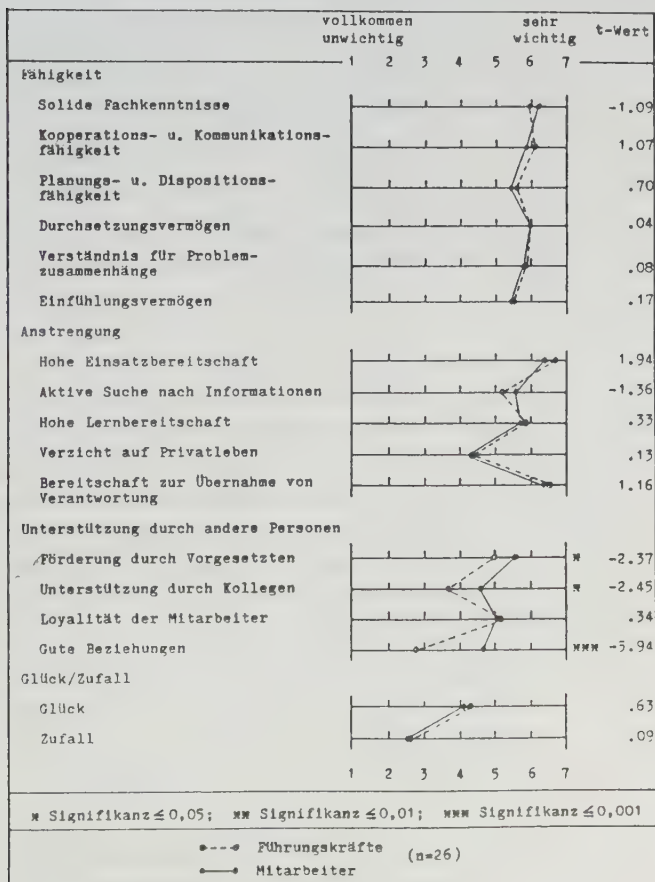


Abb.28 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher Führungskräfte in der Bundesrepublik (Einzel-Statements)

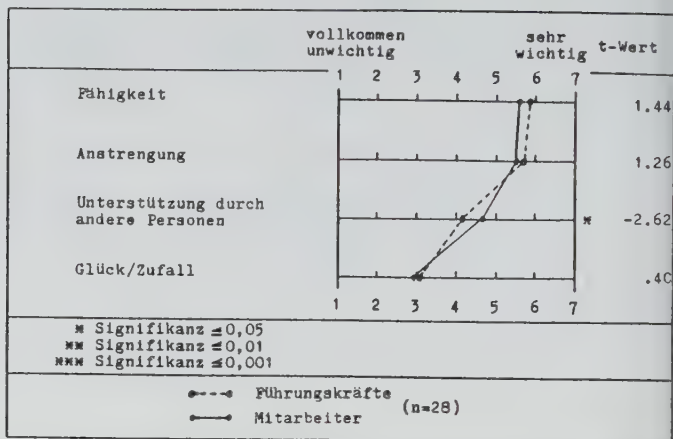


Abb. 29: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs männlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik (Basisfaktoren)

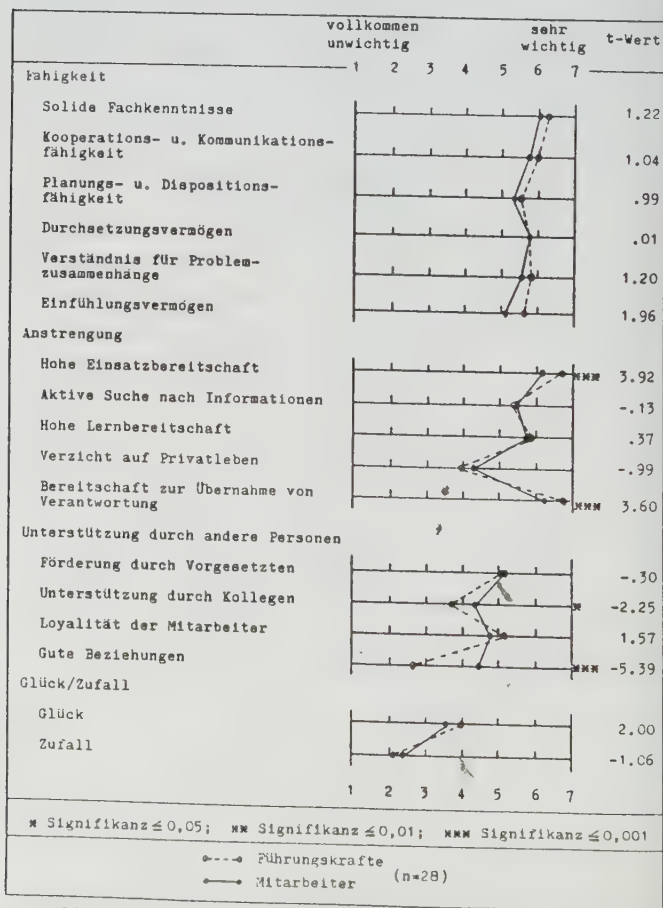


Abb. 30: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs männlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik (Einzel-Statements)

3.4.3.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung

Ein Vergleich der Ergebnisse zwischen Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolges von Führungskräften in Korea (vgl. hierzu Abbildung 31) zeigt ein ähnliches Bild wie in Deutschland.

So führen auch koreanische Mitarbeiter den Berufserfolg ihrer Vorgesetzten signifikant höher auf die person-externe Erfolgskomponente "Unterstützung durch andere Personen" zurück als es die Führungskräfte selbst tun. Bei Analyse der Einzel-Statements (vgl. hierzu Abbildung 32) zeigt sich, daß koreanische Mitarbeiter vor allem "Gute Beziehungen" als wichtig für den Berufserfolg ihrer Führungskräfte sehen.

Bezüglich der person-internen Erfolgskomponente "Anstrengung" werden alle Statements mit Ausnahme des Indikators "Aktive Suche nach Informationen" von den Führungskräften selbst höher eingeschätzt.

Unterscheidet man bei der Abweichungsanalyse zwischen Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolges nach dem Geschlecht der Führungskräfte (vgl. hierzu Abbildungen 33 und 35), so zeigt sich, daß in der koreanischen Befragung ebenfalls Unterschiede hinsichtlich des Erfolgsfaktors "Unterstützung durch andere Personen" bestehen.

Bei Auswertung der Basisfaktoren zeigt sich dabei lediglich eine signifikante Abweichung zwischen Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs männlicher Führungskräfte.

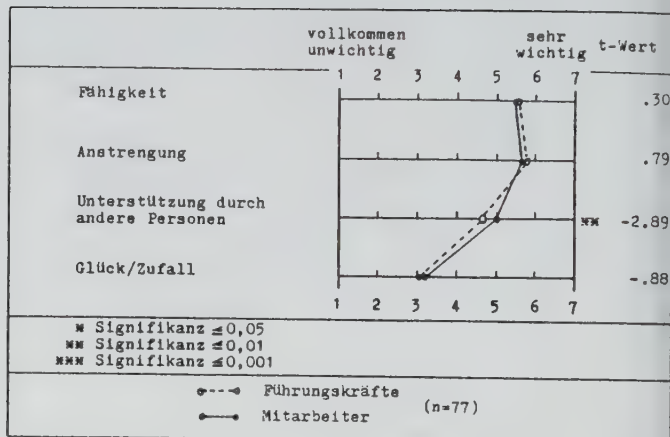


Abb. 31 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften in Korea (Basisfaktoren)

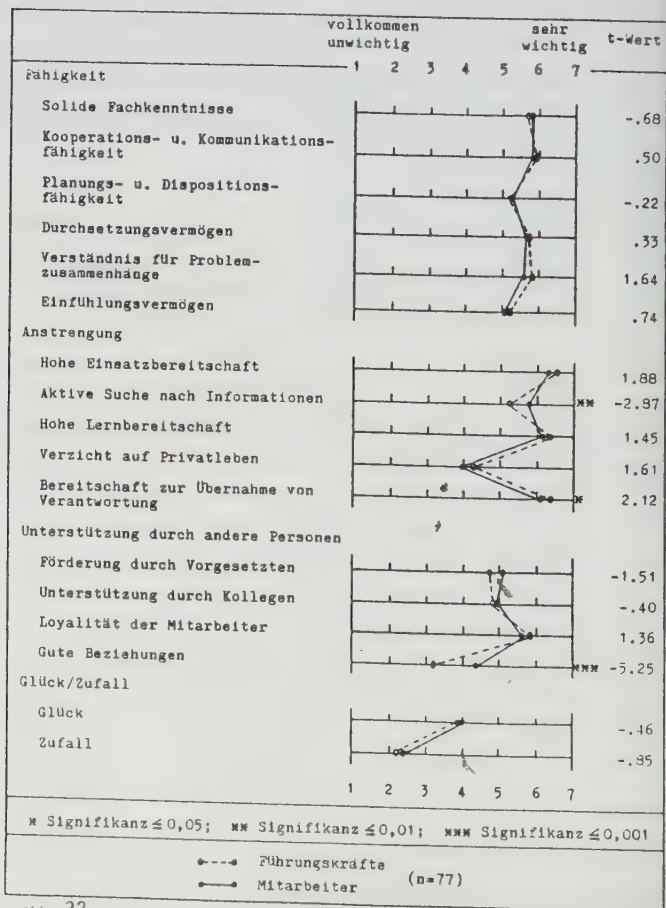


Abb. 32 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften in Korea (Einzel-Statements)

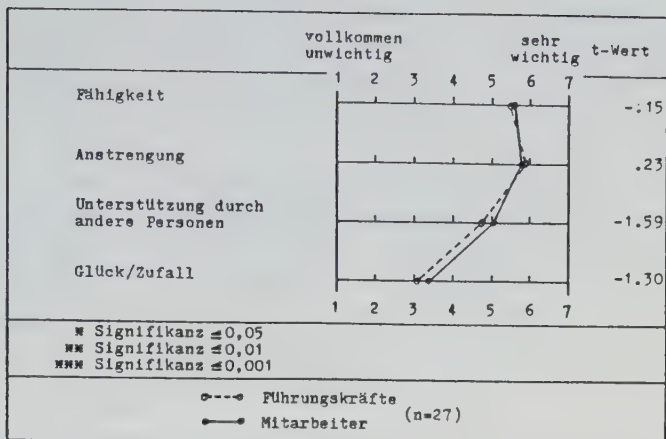


Abb. 33 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher Führungskräfte in Korea(Basisfaktoren)

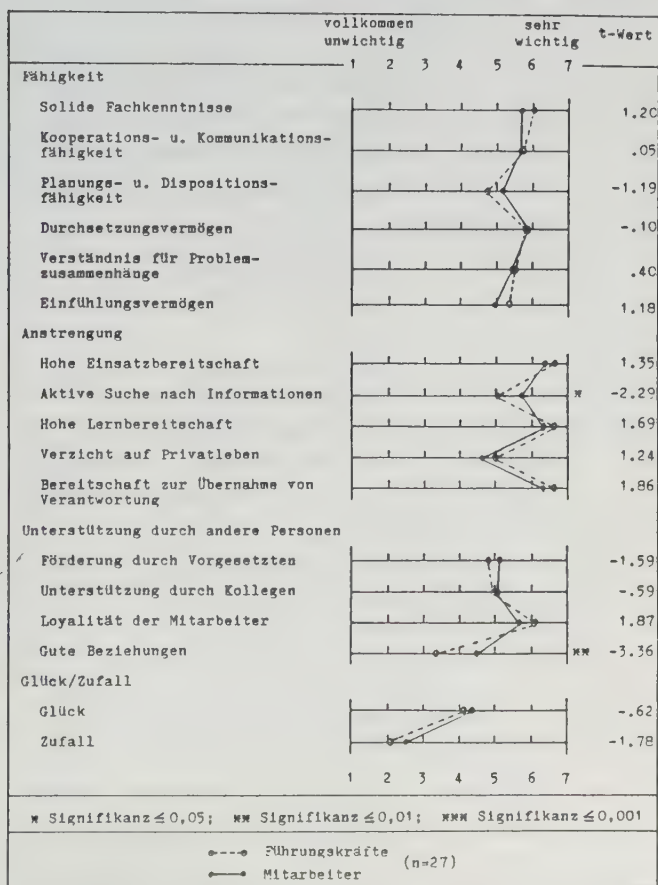


Abb. 34 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher Führungskräfte in Korea(Einzel-Statements)

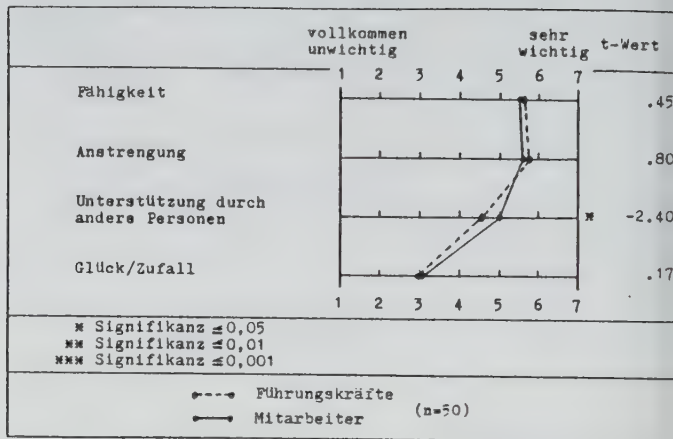


Abb.35 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufs
erfolgs männlicher Führungskräfte in Korea (Basisfaktoren)

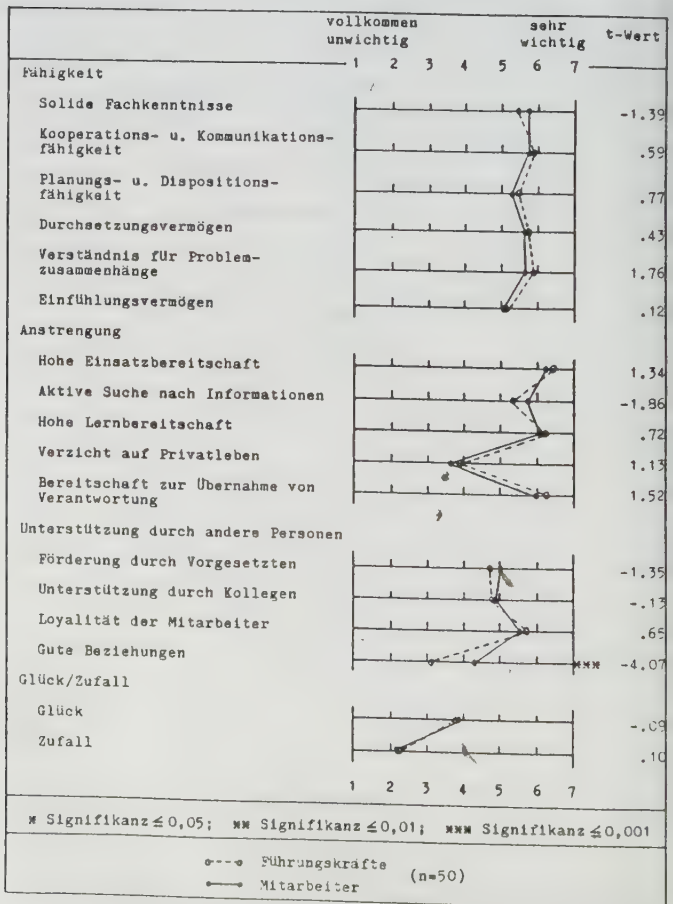


Abb.36 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs männlicher Führungskräfte in Korea (Einzel-Statements)

Das Einzel-Statement "Gute Beziehungen" weist aber sowohl für männliche wie weibliche Führungskräfte signifikante Unterschiede hinsichtlich der Eigen- und Fremdeinschätzung dieser Einflußgröße für den Berufserfolg aus (vgl. hierzu Abbildungen 34 und 36).

3.4.3.3 Interkultureller Vergleich

Um eine Aussage hinsichtlich der Abweichung bzw. Übereinstimmung zwischen der durch die Führungskraft gegebenen Selbst-Einschätzung und der von seiten der Mitarbeiter vorgenommenen Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs ihrer Vorgesetzten geben zu können, wurde ein sog. Abweichungsindex ermittelt. Die Größe wurde als Differenz von (Gruppen-)Fremd-Einschätzung und der Aussage der Führungskraft selbst gebildet. Dieser Index kann sowohl einen positiven wie auch einen negativen Wert haben.

Ist die Größe negativ, so ist die Fremd-Einschätzung größer als die Selbst-Einschätzung. Ist der Wert positiv, so ist die Selbst-Einschätzung größer oder gleich der Fremd-Einschätzung. Klassifiziert man mit Hilfe dieser beiden Gruppen die Selbst-Einschätzung des Berufserfolgs durch die Vorgesetzten selbst als negativ bzw. positiv von der Fremd-Attribuierung ihrer Mitarbeiter abweichend, so ergeben sich die in Abbildung 37 dargestellten Ergebnisse.

Führungs- kräfte	Deutsche				Koreaner				Chi-Quadrat (df = 3)
	♀		♂		♀		♂		
Abweichungs- richtung	-	+	-	+	-	+	-	+	
<u>Fähigkeit</u>									
Solide Fach- kenntnisse	11 ¹⁾	15	11	17	11	16	30	20	4.64
Kooperations- u. Kommunika- tionsfähigkeit	8	18	10	18	11	16	19	31	.63
Planungs- u. Dispositions- vermögen	9	17	7	21	14	13	17	33	4.53
Durchsetzungs- vermögen	11	15	12	16	10	17	20	30	.24
Verständnis f. Problemzu- sammenhänge	9	17	11	17	11	16	14	36	1.69
Einfühlungs- vermögen	10	16	7	21	5	22	19	31	4.23
<u>Anstrengung</u>									
Hohe Einsatz- bereitschaft	7	19	5	23	7	20	15	35	1.39
Aktive Suche n. Informationen	13	13	12	16	15	12	25	25	.90
Hohe Lernbe- reitschaft	12	14	13	15	4	23	17	33	7.87 ⁺
Verzicht auf Privatleben	13	13	13	15	8	19	20	30	2.67
Bereitschaft z. Übernahme v. Verantwortung	10	16	4	24	6	21	12	38	4.41

(Fortsetzung Abbildung 37 siehe nächste Seite!)

Führungs- kräfte Abweichungs- richtung	Deutsche				Koreaner				Chi-Quadrat (df = 3)
	♀		♂		♀		♂		
	-	+	-	+	-	+	-	+	
<u>Unterstützung d. andere Personen</u>									
Förderung durch Vorgesetzten	16	10	11	17	13	14	24	26	2.72
Unterstützung d. Kollegen	17	9	19	9	13	14	21	29	6.76
Loyalität der Mitarbeiter	11	15	9	19	8	19	14	36	1.71
Gute Bezie- hungen	21	5	22	6	16	11	34	16	4.01
<u>Glück/Zufall</u>									
Glück	6	20	9	19	11	16	25	25	5.91
Zufall	11	15	19	9	18	9	28	22	4.66

+ Signifikanz ≤ 0.05

- = Fremd-Einschätzung > Selbst-Einschätzung

+ = Selbst-Einschätzung $\geq$ Fremd-Einschätzung

1) Zahl der Fälle

Abb. 37: Interkultureller Vergleich der Abweichung von Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolges.

Die mit Hilfe des Chi-Quadrat-Tests durchgeführten Signifikanzprüfungen (1) zeigen dabei lediglich hinsichtlich der Anstrengungskomponente "Hohe Lernbereitschaft" ein signifikantes Ergebnis. Dabei weichen die koreanischen Führungskräfte bei Betonung dieser Größe für ihren Berufserfolg in größerer Zahl von der Fremd-Einschätzung ihrer Mitarbeiter ab.

Da keine weiteren signifikanten Unterschiede ausgewiesen werden, kann - zumindest auf der Basis dieser Abweichungsanalyse - davon ausgegangen werden, daß die Meinungsunterschiede zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern über die Ursachen des Berufserfolgs in beiden Ländern ähnlich sind.

3.5 Zusammenfassung

Ausgangspunkt unserer Analysen in Kapitel 3 war die Überlegung, daß die Kausalattribution des persönlichen Berufserfolgs einer Führungskraft ein Hinweis auf deren Bereitschaft, Karrierechancen wahrzunehmen, sein könnte.

Dabei untersuchten wir nicht nur die Selbst-Einschätzung der Ursachenfaktoren des persönlichen Berufserfolgs, sondern werteten auch die - parallel erhobene -

(1) Sie wurden berechnet mit Hilfe der entsprechenden STATISTICS-Angabe der SPSS-Statistikprozedur CROSS-TABS (vgl. Beutel & Schubö, 1983, S. 127 ff).

Fremd-Einschätzung durch die Mitarbeiter der zu beurteilenden Vorgesetzten aus.

Sowohl bei Selbst- wie auch bei Fremd-Einschätzung wurden Vergleiche zwischen den durch die unabhängigen Variablen Geschlecht und Kultur beschriebenen Personengruppen vorgenommen. Ziel war es, die Bedeutung dieser unabhängigen Größen für die Eigen- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolges zu ermitteln.

Ausgehend von Hinweisen in der Literatur, daß ein beruflicher Erfolg vor allem mit der persönlichen Qualifikation und dem Engagement bei der Arbeit - das heißt mit person-internen Ursachenfaktoren - assoziiert wird, formulierten wir als Hypothese (3.2.1) zur Selbst-Attribuierung, daß "der eigene Berufserfolg sowohl von männlichen als auch von weiblichen Führungskräften stärker auf person-interne (Fähigkeit und Anstrengung) als auf person-externe Ursachen (Unterstützung durch andere Personen und Glück oder Zufall) zurückgeführt wird".

Mit Blick auf die kulturellen Unterschiede zwischen der Bundesrepublik und Korea glaubten wir jedoch, daß es zu einer unterschiedlichen Gewichtung der Ursachenfaktoren bei der Selbst-Attribuierung des Berufserfolges kommen wird (Hypothese 3.2.5).

Bei für die Bundesrepublik und Korea getrennt durchgeführten Auswertungen zeigt sich, daß in beiden Ländern die person-internen Ursachenfaktoren des Berufserfolges (Fähigkeit und Anstrengung) wichtiger als die person-externen Faktoren (Unterstützung durch Dritte bzw. Glück oder Zufall) eingeschätzt werden.

In beiden Ländern bestehen aber - bei Auswertung der verdichteten Basisfaktoren - keine wesentlichen Unterschiede zwischen der Kausal-Attribuierung des eigenen Berufserfolges weiblicher und männlicher Führungskräfte. Lediglich Koreanerinnen betonen "Solide Fachkenntnisse", "Hohe Lernbereitschaft" und "Verzicht auf Privatleben" als Voraussetzungen des beruflichen Erfolgs stärker als ihre männlichen Kollegen.

Bei dem interkulturellen Vergleich zeigt sich, daß deutsche Führungskräfte die Fähigkeitskomponente - insbesondere "Solide Fachkenntnisse" -, koreanische Führungskräfte stärker die "Unterstützung durch andere Personen" als Ursachen des eigenen Berufserfolges betonen. Vor allem die "Unterstützung durch Kollegen" bzw. die "Loyalität der Mitarbeiter", als die von koreanischen Führungskräften wesentlich stärker hervorgehobenen Indikatoren für einen Berufserfolg, weisen auf einen - geschlechtsun-spezifischen - kulturell-bedingten Unterschied hin.

Dadurch wird die Hypothese 3.2.5 bestätigt.

Bei der stärkeren Betonung des "Verzichts auf Privatleben" durch weibliche Führungskräfte deutet sich dagegen eher ein geschlechtsspezifischer und weniger ein kulturell-bedingter Unterschied bei Einschätzung des eigenen Berufserfolges an.

Die Ergebnisse zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolges von Führungskräften bestätigen zunächst sowohl für die Bundesrepublik wie auch für Korea die in Hypothese 3.2.2 formulierte Vermutung, daß "Mitarbeiter sowohl weiblicher als auch männlicher Führungskräfte den Berufserfolg ihrer Vorgesetzten stärker auf die person-internen als auf die person-externen Ursachenfaktoren zurückführen werden".

Unsere in Hypothese 3.2.3 formulierte Vermutung, nach der "die Fremd-Attribuierung des Berufserfolges männlicher Führungskräfte sich von der weiblicher Führungskräfte dadurch unterscheidet, daß bei Ersteren der Ursachenfaktor "Fähigkeit" höher eingeschätzt wird", wird sowohl in deutschen wie auch in koreanischen Ergebnissen unserer Untersuchung nicht bestätigt.

Jedoch zeigen die koreanischen Ergebnisse deutlich, daß der Berufserfolg weiblicher Führungskräfte in höherem Maße auf die Ursachenfaktoren "Anstrengung" und "Glück oder Zufall" zurückgeführt wird.

Bei einer Differenzierung nach dem Geschlecht der Mitarbeiter zeigt sich, daß in der Bundesrepublik weibliche Mitarbeiter eher bereit sind, den Berufserfolg ihrer Vorgesetzten auf deren "Solide Fachkenntnisse" zurückzuführen.

Bei den männlichen Mitarbeitern weiblicher Vorgesetzter wird der "Loyalität der Mitarbeiter" als Berufserfolgsfaktor eine stärkere Bedeutung zugewiesen, wie auch der Faktor "Glück" eine höhere Gewichtung erfährt.

In diesem Ergebnis deutet sich eine (tendenzielle) Bestätigung der Hypothese 3.2.4, wonach "die Fremd-Attribuierung des Berufserfolges ihrer Vorgesetzten sich bei männlichen und weiblichen Mitarbeitern dann unterscheidet, wenn es sich um die Beurteilung weiblicher Führungskräfte handelt".

Die koreanischen Ergebnisse zeigen dagegen, daß bei der Fremd-Einschätzung des Berufserfolges von Führungskräf-

ten wohl das Geschlecht der Vorgesetzten, aber nicht das Geschlecht der beurteilenden Mitarbeiter eine Rolle spielt. Das heißt in der koreanischen Untersuchung zeigen sich deutliche Unterschiede in der Mitarbeiter-Einschätzung des beruflichen Vorgesetzten-Erfolges je nachdem, ob es sich um männliche oder weibliche Führungskräfte handelt.

Dies gilt einmal für den "Verzicht auf Privatleben" als Ursachenfaktor des Berufserfolgs, wobei dies vor allem von weiblichen Mitarbeitern ihren weiblichen Vorgesetzten gegenüber festgestellt wird. Auch neigen die Mitarbeiter - unabhängig von ihrem Geschlecht - dazu, weiblichen Vorgesetzten stärker als männlichen "Glück und Zufall" als Ursachenfaktoren des Berufserfolgs zuzuschreiben.

Beim interkulturellen Vergleich der Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weisen vor allem der Anstrengungs-Indikator "Hohe Lernbereitschaft" sowie die Unterstützungs-Indikatoren "Unterstützung durch Kollegen" bzw. "Loyalität der Mitarbeiter" auf kulturell- und nicht geschlechtsbedingte Unterschiede hin. Die Unterstützung durch Kollegen und Mitarbeiter wurde auch von den koreanischen Führungskräften bei der Selbst-Einschätzung ihres Berufserfolgs signifikant wichtiger eingeschätzt als von ihren deutschen Kollegen.

Das heißt in der Tendenz stimmen hier - kulturell-bedingt - Mitarbeiter und Vorgesetzte überein, was eine Bestätigung der Hypothese 3.2.5 bedeutet.

Bei einer vergleichenden Analyse von Eigen- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften

wird aber deutlich, daß - insbesondere in der Bundesrepublik - Vorgesetzte - beiderlei Geschlechts - den person-externen Faktor "Unterstützung durch andere Personen" eher "beschönigend" niedriger, die Mitarbeiter dagegen eher "augenzwinkernd" höher bewerten. Insbesondere trifft dies auf den erfolgsfördernden Faktor "Gute Beziehungen" sowohl in der Bundesrepublik wie auch in Korea zu.

Der Versuch, mit Hilfe eines Abweichungsindex eine weitergehende Analyse hinsichtlich des Übereinstimmungsgrades von Eigen- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolges von Führungskräften durchzuführen, läßt lediglich den Schluß zu, daß die Meinungsunterschiede zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern über den Berufserfolg der Ersteren in beiden Ländern ähnlich sind.

4. SOZIALE ANERKENNUNG ALS FÜHRUNGSKRAFT

4.1 Hypothesenfeld

Zahlreiche Studien legen die Vermutung nahe, daß Frauen in ihrem Leistungsverhalten vor allem von der wahrgenommenen Zustimmung oder Ablehnung anderer beeinflusst werden (vgl. Frieze, 1975, S. 163).

Das Hornersche "Furcht-vor-Erfolg-Syndrom" ist ein gutes Beispiel dafür, wie die Leistungsmotivation von Frauen durch antizipierte soziale Ablehnung verringert werden kann (vgl. hierzu Abschnitt 1.1.1.2).

Im Zusammenhang mit der Attributionsforschung fordert so Frieze, auch die soziale Anerkennung bzw. Akzeptanz systematisch zu untersuchen, um überraschende affektive Reaktionen (Stolz oder Scham) von Frauen auf Leistungsergebnisse in der Vergangenheit oder zukünftige Erfolgserwartungen verstehen zu können (vgl. Frieze, 1975, S. 161 ff).

Nach Ansicht der Autorin stellt die soziale Anerkennung (oder Ablehnung) bei Interpretation des Zusammenhanges zwischen der Kausalattribution früherer Leistungsergebnisse (Erfolg oder Mißerfolg) und dem aktuellen Leistungsverhalten einen bedeutsamen Einflußfaktor dar (vgl. hierzu Abbildung 38).

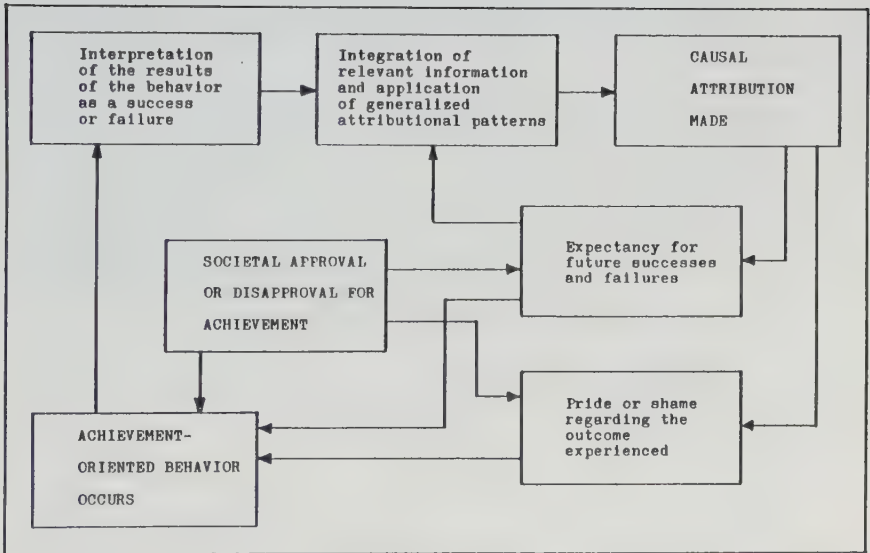


Abb. 38: The attributional process for achievement events
(Quelle: Frieze, 1975, S. 162).

Verschiedene Studien belegen, daß Mädchen in ihrer Berufsentscheidung oder bei der Wahl nicht geschlechtstypischer Studienfächer stärker von der (Nicht-)Akzeptanz ihres sozialen Umfeldes abhängig sind als Jungen (vgl. Friedel-Howe, 1986, S. 145 f). Deshalb kann man auch vermuten, daß Frauen in ihrem beruflichen Leistungsverhalten stärker von der wahrgenommenen Anerkennung bzw. Ablehnung ihrer Umwelt abhängig sein werden als Männer.

Obwohl die Akzeptanz weiblicher Führungskräfte mit dem gesellschaftlichen Werte- und Strukturwandel sich positiv entwickeln dürfte, werden Frauen als Führungskräfte heute noch keineswegs so selbstverständlich akzeptiert wie Männer. In den USA, wo die berufliche Chancengleichheit der Frau schon seit längerer Zeit gesetzlich verankert ist, zeigen empirische Untersuchungen aus dem Jahre 1981, daß ca. die Hälfte von 8.000 befragten männlichen Managern weibliche Führungskräfte eher ablehnen (vgl. Buono & Kamm, 1983, S. 1132).

Vergleicht man dieses Befragungsergebnis mit einer Studie der Harvard Business Review aus dem Jahre 1965, die zum Ergebnis kam, daß zwei Drittel von 1.000 befragten Männern und ein Fünftel von 900 interviewten Frauen es als unangenehm empfanden, für eine Frau zu arbeiten (vgl. Kanter, 1977, S. 197 f; Marshall, 1984, S. 37), so läßt sich vielleicht bereits ein Einstellungswandel ausmachen.

Von der selbstverständlichen Akzeptanz der Frau als Führungskraft dürften wir jedoch auch heute noch weit entfernt sein. Ganz gleich, ob nun im einzelnen traditionelle Geschlechtsrollenzuschreibung, Konkurrenzgefühle

bei Männern, Eifersucht bei Frauen oder Vorbehalte gegenüber der Managementkompetenz von Frauen die ablehnende Haltung gegenüber weiblichen Führungskräften bestimmen werden, wenn Frauen in der Rolle als Führungskraft ständig direkt oder indirekt mit einem solchen Verhalten ihrer Umgebung konfrontiert werden, wird eher eine Nicht-Akzeptanz wahrgenommen. Verlust an Selbstvertrauen und als Folge eine schlechtere Erfüllung der Führungsfunktion können vermutet werden.

Die Situation der Frau, insbesondere die ihr von der Gesellschaft zugestandenen Entwicklungsmöglichkeiten dürften vor allem auch kulturell bedingt sein. Das heißt es ist zu vermuten, daß die Akzeptanz von Frauen als Führungskräfte sowohl durch deren Mitarbeiter wie auch in der Eigen-Einschätzung der weiblichen Vorgesetzten selbst von kulturellen Einflußgrößen abhängig ist.

Für eine Überprüfung solcher Einflußgrößen scheint ein Vergleich zwischen der Bundesrepublik und Korea besonders geeignet. So ist die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung in der Bundesrepublik weiter fortgeschritten. In Korea dagegen haben die von einer Unterordnung der Frau ausgehenden konfuzianischen Wertevorstellungen weiterhin Bedeutung.

So lassen sich die Nachwirkungen des Konfuzianismus in Korea heute noch deutlich "im Leben der koreanischen Familie und im koreanischen Rechtsverständnis" - keine Gleichberechtigung der Frauen z.B. im Familienrecht - erkennen (Kleiner, 1980, S. 328; vgl. hierzu Kleiner, 1980, S. 340 ff; Shin, 1985, S. 284 ff). Meines Wissens nach wurde eine diese Zusammenhänge berücksichtigende Untersuchung bisher noch nicht vorgelegt.

Fassen wir die Überlegungen zum Einfluß der Variablen Geschlecht auf Selbst- und Fremd-Einschätzung der "sozialen Anerkennung als Führungskraft" in anhand unseres Datenmaterials prüfbar Sätzen zusammen, so lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

Hypothese 4.1.1: Weibliche Führungskräfte haben hinsichtlich ihrer sozialen Anerkennung als Führungskraft weniger Selbstvertrauen als männliche Führungskräfte.

Hypothese 4.1.2: Mitarbeiter weiblicher Vorgesetzter werden hinsichtlich deren sozialen Anerkennung als Führungskraft negativere Aussagen machen als Mitarbeiter männlicher Führungskräfte.

Hypothese 4.1.3: Die Mitarbeiter-Akzeptanz einer Führungskraft wird sich bei männlichen und weiblichen Mitarbeitern dann unterscheiden, wenn es sich um weibliche Vorgesetzte handelt.

Hypothese 4.1.4: Bei Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von weiblichen Führungskräften ergeben sich kulturell bedingte Unterschiede.

4.2 Operationalisierung der sozialen Anerkennung als Führungskraft

Die Rolle des Vorgesetzten einer Arbeitsgruppe gründet zunächst auf der formellen Autorität, die wegen ihres Status in der Hierarchie von den Mitarbeitern akzeptiert werden muß. Die Akzeptanz dieser formellen Autorität von seiten der Mitarbeiter bedeutet jedoch nicht, daß zwischen dem objektiven und ihrem subjektiven "Vorgesetztenbild" Identität besteht.

Die persönliche Anerkennung bzw. Akzeptanz der Führungskraft von seiten der Mitarbeiter beeinflußt nicht nur die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter gegenüber der Führungskraft, sondern auch die Selbstsicherheit der Führungskraft in der eigenen Rolle. Es ist plausibel, daß eine Führungskraft, die sich von ihrer Umgebung anerkannt fühlt, die in der Organisation an sie gestellte Führungsaufgabe effektiver erfüllen kann als andere, die sich in ihrer Rolle nicht akzeptiert und deshalb unsicher fühlen.

In die gleiche Richtung zielt Kanter's Feststellung, daß die soziale Macht in der Organisation aus der positiven Wahrnehmung eigener Macht entsteht. Das heißt wenn ein Organisationsmitglied sich bereits einflußreich und in der Hierarchie gut positioniert wahrnimmt, kann es im Vergleich zu anderen, effektiver und erfolgreicher Mitarbeiter motivieren, die dann gerne für dieses Organisationsmitglied arbeiten und sich dabei zufrieden fühlen (vgl. Kanter, 1977, S. 168).

In einer Untersuchung von Pelz wird darauf hingewiesen, daß die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrem Vorge-

setzten von dessen - durch die Mitarbeiter wahrgenommenen - Einfluß in der Organisation zusammenhängt (vgl. Pelz, 1952; Zusammenfassung hierzu in v. Rosenstiel, 1975, S. 341 ff). Pelz (1952) weist auf folgenden Zusammenhang hin:

- "1. Arbeitnehmer denken positiv über einen Vorgesetzten, der ihnen hilft, ihre Bedürfnisse zu erfüllen.
2. Hat der Vorgesetzte Einfluß, kann er seinen Mitarbeitern helfen, ihre Bedürfnisse zu befriedigen.
3. Der Vorgesetzte kann seinen Einfluß zum Nutzen und zum Schaden seiner Mitarbeiter einsetzen. Nutzt er ihn zu deren Schaden, so wird Unzufriedenheit oder Furcht die Folge sein.
4. Hat der Vorgesetzte wenig Einfluß, kann er Mitarbeitern wenig nutzen und wenig schaden. Je mehr er aber versucht zu helfen, desto mehr werden erweckte Hoffnungen enttäuscht, desto größer wird die Unzufriedenheit sein" (v. Rosenstiel, 1975, S. 342 f).

In Anlehnung an diese Erkenntnisse von Pelz könnte vermutet werden, daß eine Bevorzugung männlicher Führungskräfte durch die Mitarbeiter möglicherweise nicht unmittelbar auf die Geschlechtszugehörigkeit der Führungskraft, sondern eher auf die wahrgenommene geringere Einflußmöglichkeit von Frauen in Organisationen zurückgeführt wird (vgl. Kanter 1977, S. 199; Terborg, 1977, S. 656).

Überraschenderweise hat bis heute die Managementforschung dem Geschlecht als Determinante unterschiedlicher Einflußmöglichkeiten in Organisationen kaum Aufmerksamkeit geschenkt. Zumindest Untersuchungsergebnisse von Hansen weisen aber darauf hin, daß Frauen als Führungskräfte die eigene Macht bzw. Autonomie geringer einschätzen als ihre männlichen Kollegen (vgl. Nieva & Gutek, 1982, S. 90) (1).

Zur geschlechtsspezifischen Wahrnehmung der Einflußmöglichkeiten von Führungskräften in Organisationen liegen noch keine systematischen Untersuchungen vor. Im allgemeinen wird aber vermutet, daß Frauen in sozialen Machtverhältnissen eher abhängiger und inkompetenter als Männer sind (vgl. Frieze et al., 1978, S. 301 ff).

Wenn Frauen als Führungskräfte sich im Vergleich zu Männern als "einflußloser" wahrnehmen, so besteht Gefahr, daß sie es sowohl bei Durchsetzung des eigenen als auch bei Durchsetzung des Gruppeninteresses auch wirklich sind. Schätzen die Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte deren Einflußmöglichkeiten sowohl innerhalb der Arbeitsgruppe als auch in der Organisation insgesamt als gering ein, so resultiert hieraus die Erwartung einer eher erfolglosen Vertretung der Mitarbeiterinteressen; dadurch kann die ablehnende Haltung gegenüber weiblichen Führungskräften verstärkt werden.

Zur Messung der Akzeptanz von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter wird auch die informelle Kontakthäufig-

(1) Hierzu verweisen Nieva & Gutek auf eine Studie von Hansen (Hansen, D., "Sex differences and supervision", Paper presented at 82nd annual meetings of the American Psychological Association, New Orleans, 1974).

keit zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern als Indikator diskutiert. Mehrere Studien zeigen so, daß eine größere Kontakthäufigkeit die Gruppenbildung begünstigt (vgl. v. Rosenstiel et al., 1983, S. 44f). So schreibt v. Rosenstiel et al., daß die Kontakte dann die Gruppenbildung fördern werden, "wenn sich für die einzelnen daraus positive Konsequenzen ergeben und sie nicht als lästig, unangenehm oder enttäuschend erlebt werden. Positive Konsequenzen sind allerdings wahrscheinlicher, da - der sozialen Motivation wegen - Kontakte, falls nicht massiert, an sich bedürfnisbefriedigend wirken" (v. Rosenstiel et al., 1983, S. 45).

Bereits im Abschnitt 1.1.2.5 wurde darauf hingewiesen, daß Frauen geringere Chancen zur informellen Integration in Organisationen haben. Es soll deshalb anhand unseres empirischen Materials überprüft werden, ob sich weibliche Führungskräfte hinsichtlich der informellen Kontakte zu den eigenen Mitarbeitern von dem entsprechenden Verhalten männlicher Führungskräfte unterscheiden.

Dabei steht die Vermutung im Hintergrund, daß die Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte, da sie eher Zweifel an der für sie positiven Interessenvertretung durch ihre Vorgesetzten haben, geringeren Wert auf - deswegen als weniger nützlich empfundene - Kontakte zu ihrem Vorgesetzten legen und stattdessen den Kontakt zu anderen Vorgesetzten in der Organisation suchen.

Die "soziale Anerkennung als Führungskraft" wird mit Hilfe verschiedener Frage-Statements operationalisiert. Im einzelnen wurden die folgenden Indikatoren erhoben:

(a) "Kooperationsmöglichkeit" zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern

- Fachliche Kooperation
- Persönliche Kooperation

(b) "Durchsetzungsmöglichkeiten" der Führungskraft

- Durchsetzungskraft (Autorität)
- Einfluß auf die Arbeitsgruppe
- Einfluß "nach oben"
- Vertretung des Gruppeninteresses

(c) "Informelle Integration" von Vorgesetzten und Mitarbeitern (Informelle Kontakthäufigkeit)

(d) Persönliche Einschätzung als Chef(in).

Es ist noch anzumerken, daß bei Erhebung der "Informellen Integration" zwei Ergänzungsfragen hinsichtlich des informellen Kontakts mit anderen Vorgesetzten bzw. mit Kollegen (externe Kontakte) gestellt werden, um die Intensität der informellen Kontakte zu verdeutlichen.

Um einen Eindruck zu erhalten, wie sich weibliche bzw. männliche Führungskräfte bzw. die Mitarbeiter weiblicher oder männlicher Führungskräfte als Mitglied ihrer Arbeitsgruppe fühlen, wurde auch noch nach dem "subjektiven Wohlbefinden als Gruppenmitglied" gefragt.

Für alle Fragen wurde als Antwortbereich eine 7er-Skala vorgegeben (1).

(1) Zum Aufbau des Fragebogens vgl. zur deutschen Fassung Anhang A, zur (inhaltlich identischen) koreanischen Fassung Anhang B.

Bei Analyse des Datenmaterials werden die Statements als Einzelgrößen ausgewertet.

4.3 Untersuchungsergebnisse

4.3.1 Selbst-Einschätzung

4.3.1.1 Ergebnisse der deutschen Befragung

Die in Abbildung 39 dargestellten Ergebnisse zur Selbst-Einschätzung der sozialen Anerkennung als Führungskraft in der Bundesrepublik zeigen bei den Einschätzungen der eigenen "Durchsetzungsmöglichkeiten" signifikante Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Führungskräften.

So schätzen Frauen sowohl ihre "Durchsetzungskraft" (bzw. Autorität als Führungskraft) wie auch den eigenen "Einfluß auf die Arbeitsgruppe" in höherem Maße niedriger ein als Männer.

Auch hinsichtlich der Durchsetzungskomponenten "Einfluß 'nach oben'" bzw. "Vertretung des Gruppeninteresses" geben sie im Durchschnitt niedrigere Skalierungswerte an als ihre männlichen Kollegen.

Diese Ergebnisse bestätigen unsere Hypothese 4.1.1, wonach weibliche Führungskräfte hinsichtlich ihrer sozialen Anerkennung ein geringeres Selbstvertrauen haben als Männer.

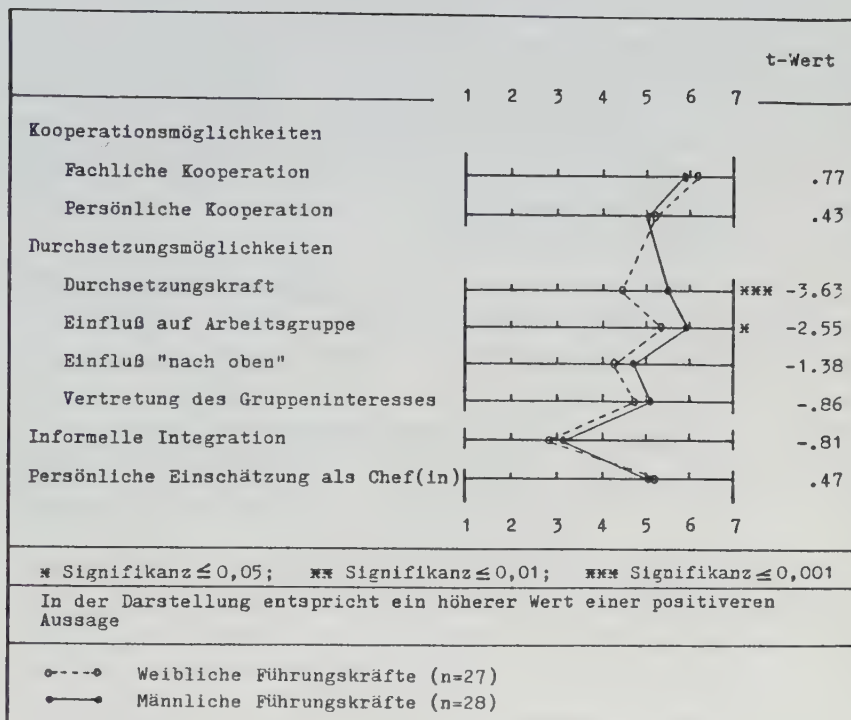


Abb. 39: Selbst-Einschätzung der sozialen Anerkennung als Führungskraft in der Bundesrepublik

4.3.1.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung

Analysiert man die Ergebnisse zur Selbst-Einschätzung der "sozialen Anerkennung als Führungskraft" in Korea (vgl. hierzu Abbildung 40), so zeigen sich kaum Unterschiede bei Einschätzung der Indikatoren durch Frauen und Männer.

Das heißt unsere Vermutung in der Hypothese 4.1.1, daß Frauen eher Zweifel hinsichtlich ihrer Anerkennung als Führungskraft haben, wird durch dieses Ergebnis nicht bestätigt. Vielmehr wird deutlich, daß Frauen in Korea, wenn sie schon einmal eine Führungsposition erreicht haben, ein beachtliches Selbstvertrauen zeigen. Dies mag damit zusammenhängen, daß koreanische weibliche Führungskräfte in unserer Untersuchung im Vergleich zu ihren deutschen Kolleginnen hinsichtlich ihrer Bereitschaft zur Übernahme einer Führungsposition bereits einer "ausgewählten" Gruppe angehören.

Denn, wie bereits in anderem Zusammenhang dargestellt, werden die Aufstiegsmöglichkeiten im koreanischen Bankenbereich bis zum Mittel- bzw. oberen Mittelmanagement vor allem durch innerbetriebliche Aufstiegsprüfungen geregelt (vgl. hierzu S.62).

Man könnte daher vermuten, daß in Korea die einmal durch objektiven Nachweis persönlicher Qualifikation erreichte Position, unabhängig vom Geschlecht des Positionsinhabers, Respekt und Anerkennung sichert.

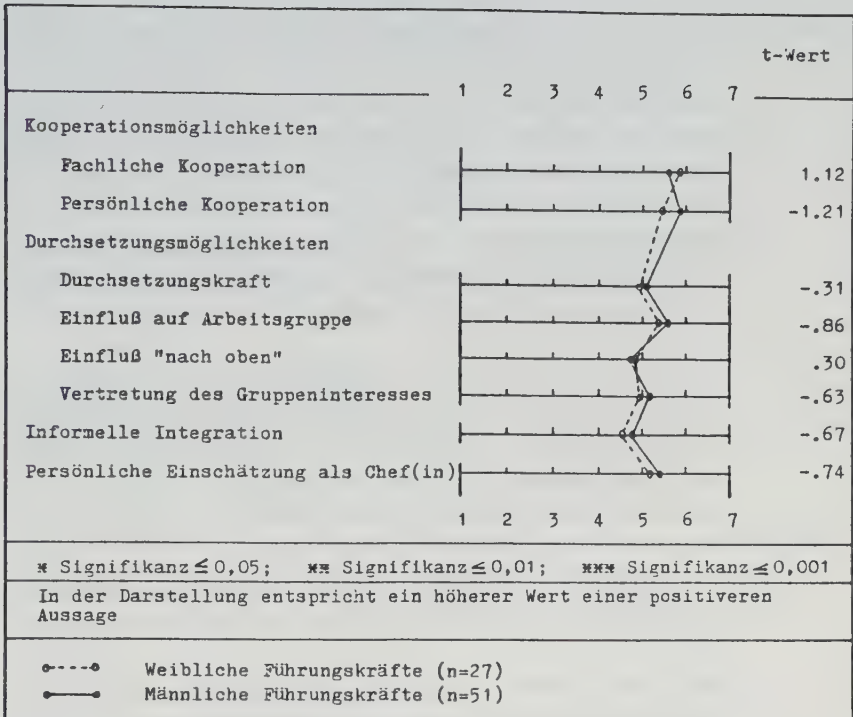


Abb. 40: Selbst-Einschätzung der sozialen Anerkennung als Führungskraft in Korea

4.3.1.3 Interkultureller Vergleich

Vergleicht man die Ergebnisse zur Selbst-Einschätzung der "sozialen Anerkennung als Führungskraft" zwischen der Bundesrepublik und Korea (vgl. hierzu Abbildung 41), so zeigt sich der deutlichste Unterschied zwischen deutschen und koreanischen Führungskräften in der Beurteilung des Indikators "informelle Integration". Die Beantwortung der dahinter stehenden Frage hinsichtlich der Vorgesetzten-Mitarbeiter-Kontakte auch außerhalb des dienstlichen Bereiches, zeigt beachtliche Unterschiede zwischen den beiden Ländern.

So wird deutlich, daß - und dies ist mit Blick auf die koreanische Gesellschaftssituation plausibel - Kontakten außerhalb des Betriebes zwischen den Arbeitskollegen eine wesentlich größere Bedeutung zukommt als dies in der Bundesrepublik der Fall ist (vgl. hierzu S.70).

Diese Unterschiede zwischen der Bundesrepublik und Korea hinsichtlich der Intensität der informellen Kontakte zwischen den Organisationsmitgliedern werden auch durch die Ergebnisse zweier Ergänzungsfragen bezüglich der Intensität der außerbetrieblichen Kontakte zu anderen Vorgesetzten ($F = 15.7$ +++) bzw. Kollegen* Kontakten auf gleichrangiger Ebene ($F = 14.3$ +++) bestätigt.

Bei der Einschätzung der im Rahmen der Führungsrolle wahrgenommenen "Kooperationsmöglichkeiten" tendieren die weiblichen Führungskräfte eher dazu, ihre fachlichen Kooperationsmöglichkeiten positiv zu bewerten. Von koreanischen männlichen Führungskräften wird insbesondere in beachtenswerter Abweichung von der Ein-

schätzung ihrer deutschen Kollegen, die Vermutung geäußert, daß sie von ihren Mitarbeitern auch wegen persönlicher Probleme angesprochen würden.

Hinsichtlich der Einschätzung der persönlichen Durchsetzungskraft zeigen die weiblichen Führungskräfte aus der Bundesrepublik den niedrigsten Einschätzungswert. Bei Einschätzung der Anerkennung ihrer "Chef-Position" durch ihre Mitarbeiter zeigt sich eine beachtliche Übereinstimmung zwischen den Vermutungen der Vorgesetzten unabhängig von Geschlecht und Nationalität.

So bestätigen die vorliegenden Ergebnisse unsere in der Hypothese 4.1.4 formulierte Vermutung nicht, nach der insbesondere kulturelle Unterschiede die soziale Anerkennung der Frau als Führungskraft beeinflussen würden. Vielmehr zeigen sich kulturbedingte Unterschiede eher geschlechtsunspezifisch, wie z.B. durch die Betonung der informellen Beziehungen zwischen Organisationsmitgliedern in Korea deutlich wird.

In die gleiche Richtung zielt das Ergebnis einer Ergänzungs-Frage nach dem subjektiven Wohlbefinden in der Rolle als Vorgesetzte(r). Hierzu nennen die deutschen Führungskräfte signifikant positivere Werte ($F = 9.24++$).

Geschlechtsspezifische Unterschiede lassen sich jedoch auch zu dieser Fragestellung nicht feststellen.

Führungskräfte	Deutsche		Koreaner		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
<u>Kooperationsmöglichkeiten</u>					
Fachliche Kooperation	6.12	5.93	5.85	5.60	1.78
Persönliche Kooperation	5.19	5.04	5.46	5.82 ¹⁾ (b)	2.62 ⁺
<u>Durchsetzungsmöglichkeiten</u>					
Durchsetzungskraft	4.48	5.46 (a)	4.92	5.02	2.30
Einfluß auf Arbeitsgruppe	5.36	5.93	5.35	5.56	2.12
Einfluß "nach oben"	4.23	4.75	4.85	4.72	1.08
Vertretung des Gruppeninteresses	4.85	5.07	4.92	5.14	.30
<u>Informelle Integration</u>	2.81	3.14	4.54 (a,b)	4.74 (a,b)	17.99 ⁺⁺⁺
<u>Persönliche Einschätzung als Chef(in)</u>	5.14	5.04	5.19	5.34	.69

(Fortsetzung Abbildung 41 siehe nächste Seite!)

Führungskräfte	Deutsche		Koreaner		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
Subjektives Wohlbefinden in der Rolle als Vorgesetzte(r)	6.15 (c,d)	6.04 (c,d)	5.15	5.14	9.24 ⁺⁺⁺

+ Signifikanz $\leq 0,05$; ++ Signifikanz $\leq 0,01$; +++ Signifikanz $\leq 0,001$

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 41: Interkultureller Vergleich zur Selbst-Einschätzung der sozialen Anerkennung als Führungskraft

4.3.2 Fremd-Einschätzung

4.3.2.1 Ergebnisse der deutschen Befragung

Geht man von der Hypothese 4.1.2 aus, daß die Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte zu deren sozialen Anerkennung als Führungskraft eher negativere Aussagen machen als die Mitarbeiter männlicher Vorgesetzter, so bestätigt das in Abbildung 42 wiedergegebene Ergebnis diese Vermutung nicht.

Es zeigt sich vielmehr, daß in der Bundesrepublik Mitarbeiter ihre Vorgesetzten ohne "Ansehen des Geschlechts" hinsichtlich ihrer Führungseigenschaften eher gleichartig bewerten.

Analysiert man die Ergebnisse noch dahingehend, daß man bei der Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften zwischen männlichen und weiblichen Mitarbeitern unterscheidet, so zeigen sich bei Einschätzung von weiblichen und männlichen Führungskräften keine signifikanten Unterschiede (vgl. hierzu Abbildung 43).

Jedoch geben männliche Mitarbeiter männlicher Führungskräfte im Vergleich zu anderen Mitarbeitergruppen hinsichtlich der "persönlichen Kooperation" eine positivere Beurteilung ab ($F = 2.50$; $p = 0.06$). Das heißt männliche Mitarbeiter würden in höherem Maße als Frauen bei auftretenden Problemen den direkten Vorgesetzten-Kontakt suchen. Daß dies häufiger auf informalem Wege geschieht, wird durch die Ergebnisse hinsichtlich der "informellen Integration" bestätigt.

Interessant scheint es aber auch, daß - trotz der relativ niedrigeren Einschätzung der Durchsetzungskraft von weiblichen Führungskräften durch männliche Mitarbeiter - sowohl weibliche wie auch männliche Mitarbeiter den Indikator "Vertretung des Gruppeninteresses" bei weiblichen Führungskräften positiver bewerten als bei männlichen Führungskräften.

Die aus Abbildung 43 erkennbaren Unterschiede zwischen den einzelnen Gruppenmittelwerten sind aber statistisch nicht signifikant.

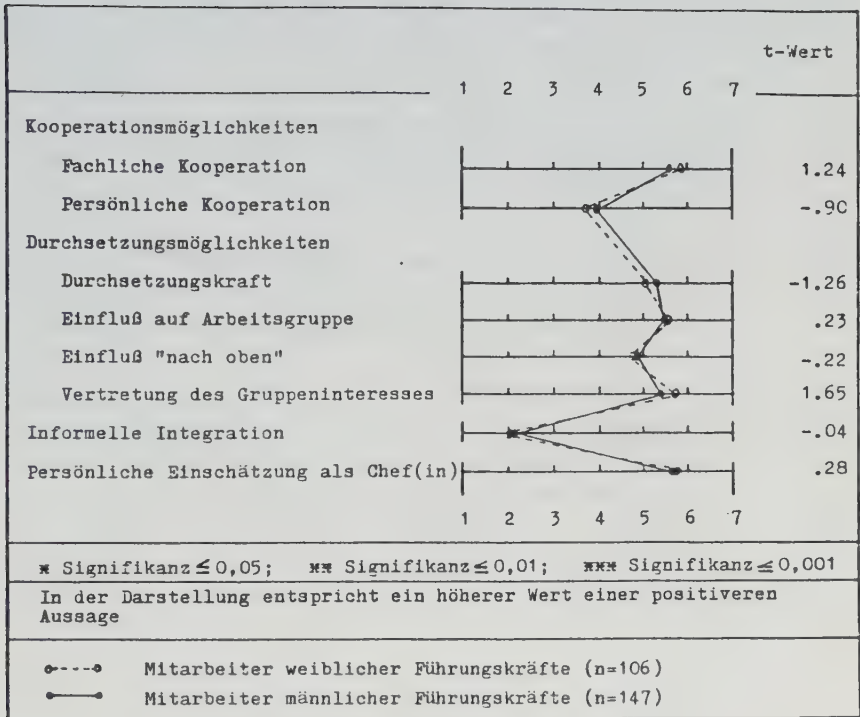


Abb. 42: Vergleich der Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung weiblicher und männlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik

Führungskräfte	♀		♂		F-Wert
Mitarbeiter	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
<u>Kooperationsmöglichkeiten</u>					
Fachliche Kooperation	5.86	5.76	5.65	5.55	.60
Persönliche Kooperation	3.58	3.90	3.47	4.34	2.50 (p=0.06)
<u>Durchsetzungsmöglichkeiten</u>					
Durchsetzungskraft	5.21	4.80	5.22	5.33	1.37
Einfluß auf Arbeitsgruppe	5.45	5.56	5.44	5.46	.08
Einfluß "nach oben"	4.70	4.90	4.97	4.67	.73
Vertretung des Gruppeninteresses	5.67	5.68	5.40	5.35	1.01
<u>Informelle Integration</u>	2.05	2.07	1.78	2.30	1.68
<u>Persönliche Einschätzung als Chef(in)</u>	5.77	5.52	5.59	5.64	.23

Abb. 43: Geschlechtsspezifische Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften in der Bundesrepublik

4.3.2.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung

Die in Abbildung 44 dargestellten Ergebnisse zur Fremdeinschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften in Korea zeigen hinsichtlich der "informellen Integration" zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern einen signifikanten Unterschied zwischen Mitarbeitern weiblicher und männlicher Führungskräfte.

So haben Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte häufiger informellen Kontakt zu ihren Vorgesetzten als dies Mitarbeiter männlicher Führungskräfte haben.

Dieses Ergebnis läßt vermuten, daß sich koreanische weibliche Führungskräfte "bewußt" um informelle Kontakte mit ihren Mitarbeitern bemühen, um von ihnen "wie männliche Führungskräfte" akzeptiert zu werden. Denn bislang war die bis in den Privatbereich reichende Cliquenbildung koreanischer Organisationsmitglieder fast ausschließlich "Männer-Sache".

Bei einer Differenzierung nach dem Geschlecht der Mitarbeiter (vgl. hierzu Abbildung 45) wird deutlich, daß vor allem die Gruppe der weiblichen Mitarbeiter männlicher Führungskräfte sich signifikant von den übrigen Mitarbeitergruppen unterscheidet. Das heißt die bei Mitarbeitern männlicher Führungskräfte sowieso geringeren Vorgesetzten-Kontakte "außerhalb des Büros" weichen bei Frauen mit männlichen Vorgesetzten signifikant von den übrigen Gruppen ab.

Dieses Ergebnis ist plausibel, wenn man - wie bereits ausgeführt - bedenkt, daß in der koreanischen "Männer-

Gesellschaft" weibliche Organisationsmitglieder von der Cliquenbildung ausgeschlossen sind. Es sei denn, Frauen haben die Position einer Führungskraft erreicht und können selbst die Initiative zu außerbetrieblichen Kontakten zu ihren Mitarbeitern und Kollegen ergreifen.

Einen Hinweis auf das Vorgesetzten-Mitarbeiter-Verhältnis, bei Berücksichtigung des Geschlechts der Rollenträger, ergibt sich auch noch aus den folgenden Ergebnissen: So zeigen unsere Daten zur "persönlichen Kooperation", daß Männer wohl in höherem Maße als Frauen den "Mut" haben, auch persönliche Probleme mit ihren Vorgesetzten zu erörtern. Verständlicherweise neigen die weiblichen Mitarbeiter männlicher Vorgesetzter am wenigsten zu einer solchen Verhaltensweise. Dies gilt auch für Kontakte zu anderen Führungskräften in dem Unternehmen (1).

Wichtigstes Ergebnis unserer Untersuchung in diesem Zusammenhang dürfte sein, daß weibliche Vorgesetzte in höherem Maße auch zu informellen Kontakten mit ihren Mitarbeitern bereit sind, wovon vor allem wiederum auch weibliche Mitarbeiter profitieren, die sich gegenüber männlichen Vorgesetzten eher reserviert verhalten (müssen).

-
- (1) So ergibt sich bei Beantwortung der Frage "Informelle Kontakthäufigkeit zu anderen Vorgesetzten" folgende Mittelwert-Verteilung:
Weibliche Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte = 2.24; männliche Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte = 3.46; weibliche Mitarbeiter männlicher Führungskräfte = 2.35; männliche Mitarbeiter männlicher Führungskräfte = 3.11; F = 10.18 +++. 

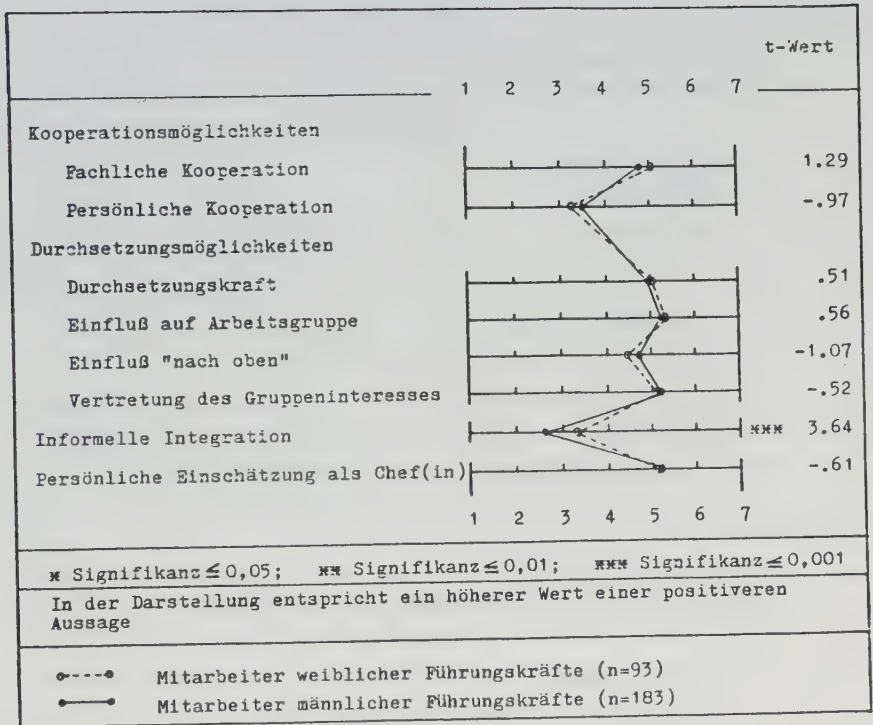


Abb. 44: Vergleich der Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung weiblicher und männlicher Führungskräfte in Korea

Führungskräfte Mitarbeiter	♀		♂		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
<u>Kooperations- möglichkeiten</u>					
Fachliche Kooperation	5.10	4.95	5.07	4.61	2.33 (p=0.07)
Persönliche Kooperation	3.02	3.57	2.96	3.89 ¹⁾ (c)	3.83 ⁺⁺
<u>Durchsetzungs- möglichkeiten</u>					
Durchsetzungskraft	4.96	5.11	4.95	4.96	.15
Einfluß auf Arbeitsgruppe	5.43	5.23	5.25	5.21	.32
Einfluß "nach oben"	4.61	4.23	4.68	4.63	.94
Vertretung des Gruppeninteresses	5.33	4.86	5.18	5.12	1.11
<u>Informelle Integration</u>	3.24 (c)	3.59 (c)	2.39	2.98 (c)	7.22 ⁺⁺⁺
<u>Persönliche Einschätzung als Chef(in)</u>	5.31	4.89	5.10	5.29	1.32

+ Signifikanz $\leq 0,05$; ++ Signifikanz $\leq 0,01$; +++ Signifikanz $\leq 0,001$

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé (p = 0.10)

Abb. 45: Geschlechtsspezifische Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften in Korea

4.3.2.3 Interkultureller Vergleich

Ein Vergleich der Fremd-Einschätzung der "sozialen Anerkennung von Führungskräften" zwischen der Bundesrepublik und Korea zeigt mehrere kulturell bedingte Unterschiede (vgl. hierzu Abbildung 46).

So betonen koreanische Organisationsmitglieder die "informelle Integration" mit ihren direkten Vorgesetzten - insbesondere wenn es sich dabei um Frauen handelt - stärker als ihre deutschen Kollegen, geben aber ihrem Vorgesetzten insbesondere hinsichtlich der Indikatoren "fachliche Kooperation" bzw. "persönliche Einschätzung als Chef(in)" durchweg negativere Wertungen als deutsche Mitarbeiter. So wird auch das "subjektive Wohlbefinden als Mitglied der Arbeitsgruppe" von deutschen Mitarbeitern positiver eingeschätzt als in Korea ($F = 6.94+++$).

Dieses Ergebnis korrespondiert mit den Aussagen der Führungskräfte in diesem Zusammenhang:

Danach fühlen sich Deutsche auch in der Rolle als Vorgesetzte wesentlich wohler als Koreaner (vgl. hierzu S. 137). Ähnliche Untersuchungsergebnisse berichtet Park (1983) von einer kulturvergleichenden Studie zwischen Deutschland und Korea.

In der Untersuchung gaben deutsche Organisationsmitglieder auf die Frage "Alles in allem, wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Vorgesetzten?" eine deutlich positivere Beurteilung (vgl. Park, 1983, S. 223).

Ob in den von mir untersuchten Bankbetrieben in Korea eine geringere Arbeitszufriedenheit bzw. ein schlech-

teres Betriebsklima herrscht als in den untersuchten deutschen Unternehmen, ist - absolut gesehen - aus meinen Untersuchungsergebnissen nicht ableitbar.

Vielleicht sind aber die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung - in Übereinstimmung mit den Erkenntnissen von Park (1983) - ein Hinweis darauf, daß sich in eher hierarchisch geprägten Organisationen, die nach Konfuzius erwartete "Harmonie" auch schon in Korea nicht mehr herstellen läßt.

Vergleicht man die Ergebnisse zur Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften, indem man nach Aussagen männlicher und weiblicher Mitarbeiter differenziert, so wird aus Abbildung 47 deutlich, daß koreanische männliche Mitarbeiter gegenüber ihren weiblichen Vorgesetzten eher Zweifel anmelden, indem sie deren Fähigkeit zur "Vertretung des Gruppeninteresses" am geringsten einschätzen bzw. bei der Meinungsäußerung zur "persönlichen Einschätzung als Chef" ebenfalls die geringsten Skalenwerte geben.

Daraus ergeben sich jedoch keine signifikanten Unterschiede, die als Bestätigung für die Hypothese 4.1.4, nach der die soziale Anerkennung weiblicher Führungskräfte durch ihre Mitarbeiter kulturbedingt sei, gewertet werden können.

Führungskräfte	Deutsche		Koreaner		F-Wert
	♀	♂	♀	♂	
	a	b	c	d	
<u>Kooperations-</u> <u>möglichkeiten</u>					
Fachliche Kooperation	5.82 (c,d) ¹⁾	5.60 (c,d)	5.04	4.82	15.68 ⁺⁺⁺
Persönliche Kooperation	3.69	3.93	3.25	3.51	2.25
<u>Durchsetzungs-</u> <u>möglichkeiten</u>					
Durchsetzungs- kraft	5.06	5.28	5.05	4.96	1.43
Einfluß auf Arbeitsgruppe	5.49	5.45	5.33	5.23	1.16
Einfluß "nach oben"	4.77	4.81	4.46	4.67	1.21
Vertretung des Gruppeninteresses	5.66 (c,d)	5.37	5.07	5.16	4.50 ⁺⁺
<u>Informelle Integration</u>	2.05	2.06	3,39 (a,b,d)	2.69 (a,b)	20.63 ⁺⁺⁺
<u>Persönliche Ein- schätzung als Chef(in)</u>	5.67 (c,d)	5.61 (c)	5.12	5.21	4.54 ⁺⁺

(Fortsetzung Abbildung 46 siehe nächste Seite!)

Führungskräfte	Deutsche		Koreaner		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
Subjektives Wohlbefinden als Mitglied der Arbeitsgruppe	5.55 (d)	5.34 (d)	5.06	4.85	6.94 ⁺⁺⁺

+ Signifikanz $\leq 0,05$; ++ Signifikanz $\leq 0,01$; +++ Signifikanz $\leq 0,001$

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 46: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung als Führungskraft

Führungs- kräfte	Deutsche				Koreaner				F-Wert
	♀		♂		♀		♂		
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	♀ e	♂ f	♀ g	♂ h	
Mitarbeiter	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	♀ e	♂ f	♀ g	♂ h	
<u>Kooperations- möglichkeiten</u>									
Fachliche Kooperation	5.86 (h) ¹⁾	5.76 (h)	5.65 (h)	5.55 (h)	5.10	4.95	5.07	4.61	7.42 ⁺⁺⁺
Persönliche Kooperation	3.58	3.90	3.47	4.34 (e,g)	3.02	3.57	2.96	3.89	3.55 ⁺⁺⁺
<u>Durchsetzungs- möglichkeiten</u>									
Durchset- zungskraft	5.21	4.80	5.22	5.33	4.96	5.11	4.95	4.96	1.01
Einfluß a. Arbeitsgr.	5.45	5.56	5.44	5.46	5.43	5.23	5.25	5.21	.63
Einfluß "nach oben"	4.70	4.90	4.97	4.67	4.61	4.23	4.68	4.63	1.14
Vertretung des Gruppen- interesses	5.67	5.68	5.40	5.35	5.33	4.86	5.18	5.12	2.37 ⁺
<u>Informelle Integration</u>	2.05	2.07	1.78	2.30	3.24 (a,b, c,d)	3.59 (a,b, c,d, g)	2.39	2.98 (a,c)	10.95 ⁺⁺⁺

(Fortsetzung Abbildung 47 siehe nächste Seite!)

Führungs- kräfte	Deutsche				Koreaner				F-Wert
	♀		♂		♀		♂		
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	♀ e	♂ f	♀ g	♂ h	
Mitarbeiter									
Persönliche Einschätzung als Chef(in)	5.77	5.52	5.59	5.64	5.31	4.89	5.10	5.29	2,56 ⁺

+ Signifikanz $\leq 0,05$; ++ Signifikanz $\leq 0,01$; +++ Signifikanz $\leq 0,001$

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 47: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften: Differenzierung nach dem Geschlecht der Mitarbeiter

4.3.3 Abweichung zwischen Selbst- und Fremd-Einschätzung

4.3.3.1 Ergebnisse der deutschen Befragung

Vergleicht man die Abweichungen zwischen Selbst- und Fremd-Einschätzung zur "sozialen Anerkennung als Führungskraft" (vgl. hierzu Abbildung 48), so zeigen sich in der Bundesrepublik mehrere signifikante Unterschiede (1).

- (1) Die Auswertungen werden mit Hilfe der SPSS-Statistikprozedur "T-Test" für abhängige Stichproben (Paarweiser Vergleich) durchgeführt (vgl. hierzu Beutel & Schubö, 1983, S. 261ff).

Verständlicherweise schätzen Führungskräfte "informelle Integration" bzw. "Kooperationsmöglichkeiten" mit ihren direkten Mitarbeitern positiver ein als dies von den Mitarbeitern wahrgenommen wird. Mitarbeiter schätzen dagegen die "Vertretung des Gruppeninteresses" durch ihre Vorgesetzten positiver ein als die Führungskräfte selbst. Auch geben die Mitarbeiter ihren Vorgesetzten "als Chef(in)" eine bessere Bewertung als diese sich selbst.

Differenziert man bei der Abweichungsanalyse von Selbst- und Fremd-Einschätzung nach dem Geschlecht der Führungskräfte (vgl. hierzu Abbildungen 49 und 50), so zeigt sich, daß männliche Führungskräfte insbesondere hinsichtlich der eigenen "Durchsetzungsmöglichkeiten" mehr Selbstvertrauen als ihre weiblichen Kollegen haben.

Im Gegensatz zu weiblichen Führungskräften, die ihre "Durchsetzungsmöglichkeiten" in der Organisation durchgehend eher niedriger als ihre Mitarbeiter einschätzen, übertreffen männliche Führungskräfte mit ihrer Selbsteinschätzung die Beurteilung ihrer Mitarbeiter. Dies trifft insbesondere bei der Einschätzung des "Einflusses auf die eigene Arbeitsgruppe" zu.

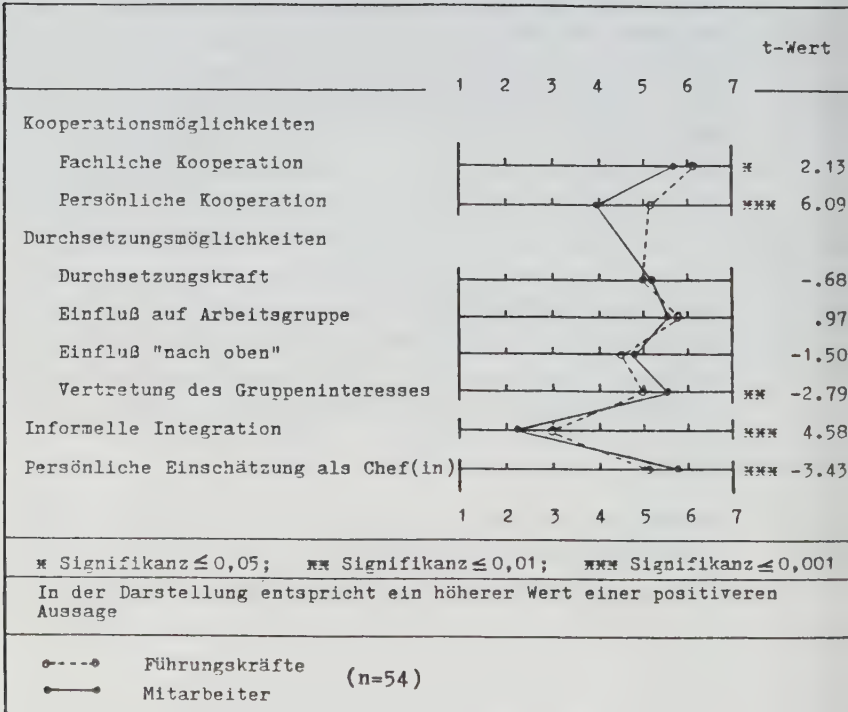


Abb. 48: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften in der Bundesrepublik

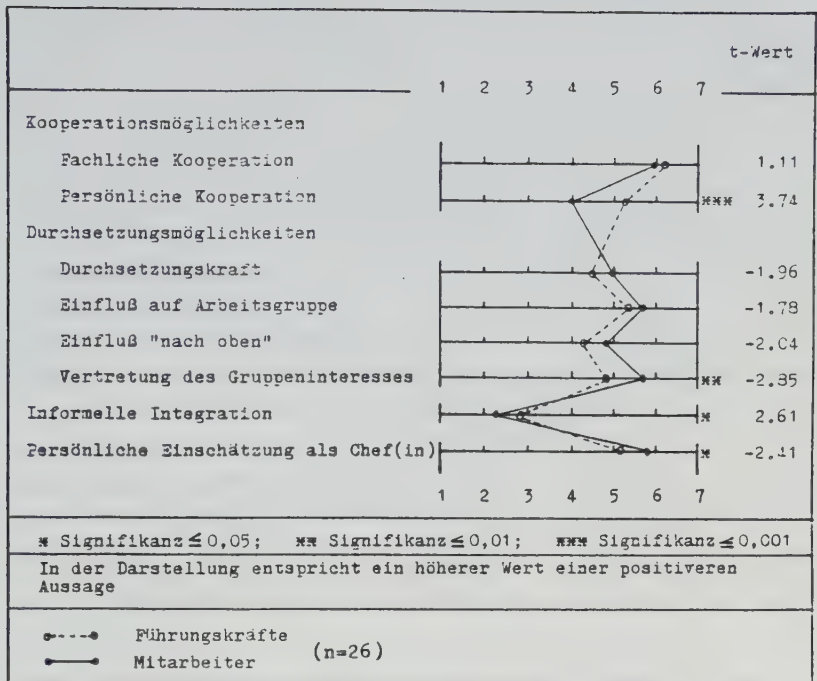


Abb.49 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung weiblicher Führungskräfte in der Bundesrepublik

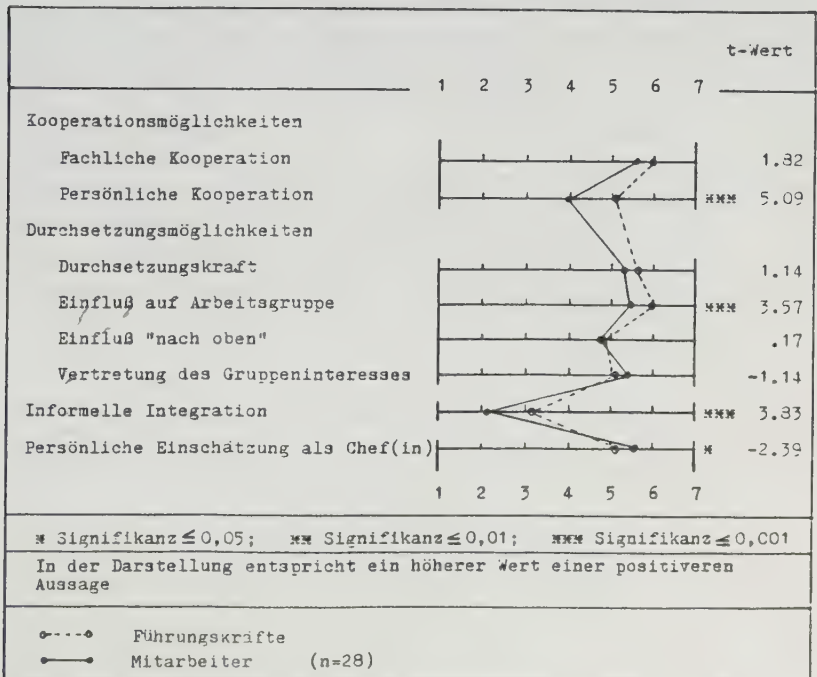


Abb. 50 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen

4.3.3.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung

Die Ergebnisse der Abweichungsanalyse zwischen Selbst- und Fremd-Einschätzung der "sozialen Anerkennung" von Führungskräften in Korea (vgl. hierzu Abbildung 51) zeigen ein ähnliches Bild wie in der Bundesrepublik. Das heißt auch bei der koreanischen Untersuchung gibt es - bei der Wertausprägung noch beachtlichere - signifikante Unterschiede zwischen Führungskräfte- und Mitarbeiter-Urteil hinsichtlich der "Kooperationsmöglichkeiten" und der Möglichkeit einer "informellen Integration" zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Diese, die formalen und informalen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern abbildenden Indikatoren werden von den Führungskräften selbst mit wesentlich höheren Skalenwerten versehen als von ihren Mitarbeitern. Bei einer Differenzierung nach dem Geschlecht der Führungskräfte zeigen die Ergebnisse der Abweichungsanalyse ein relativ übereinstimmendes Bild (vgl. hierzu Abbildungen 52 und 53).

Das heißt insbesondere hinsichtlich der "Durchsetzungsmöglichkeiten" der Vorgesetzten zeigen sich - im Gegensatz zu unseren deutschen Befunden - keine nennenswerten Unterschiede zwischen männlichen und weiblichen Vorgesetzten bezüglich ihrer Übereinstimmung mit dem Mitarbeiter-Urteil.

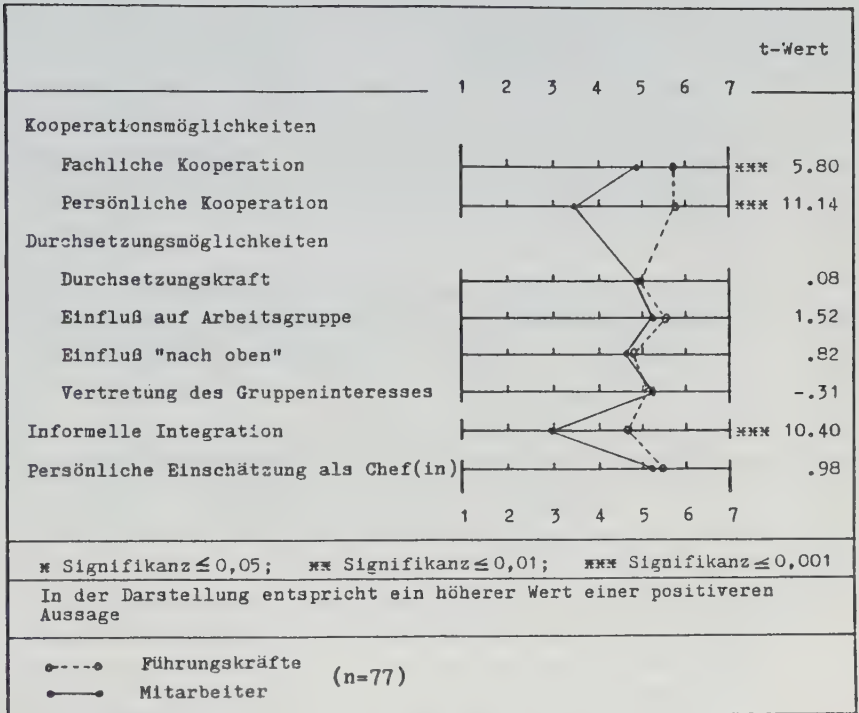


Abb. 51: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften in Korea

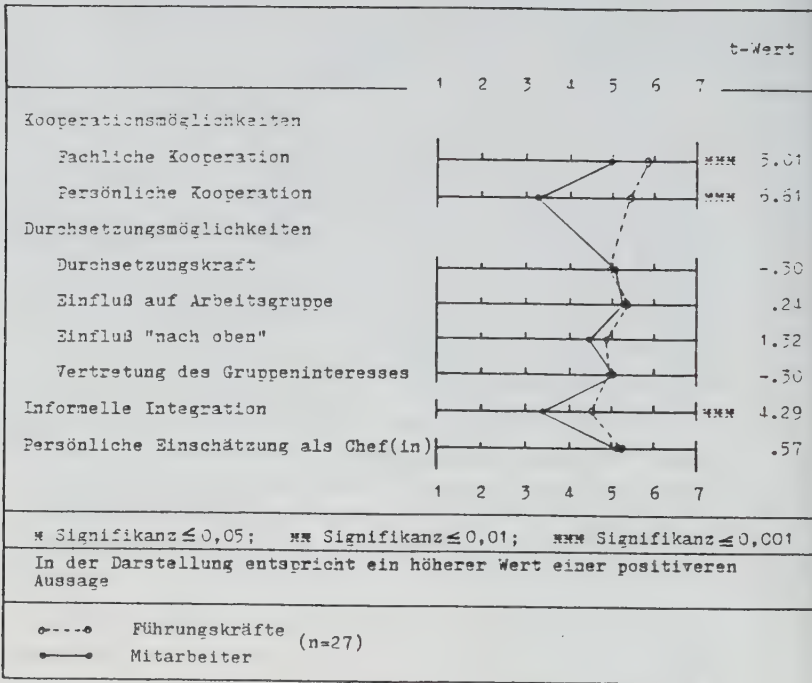


Abb. 52 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung weiblicher Führungskräfte in Korea

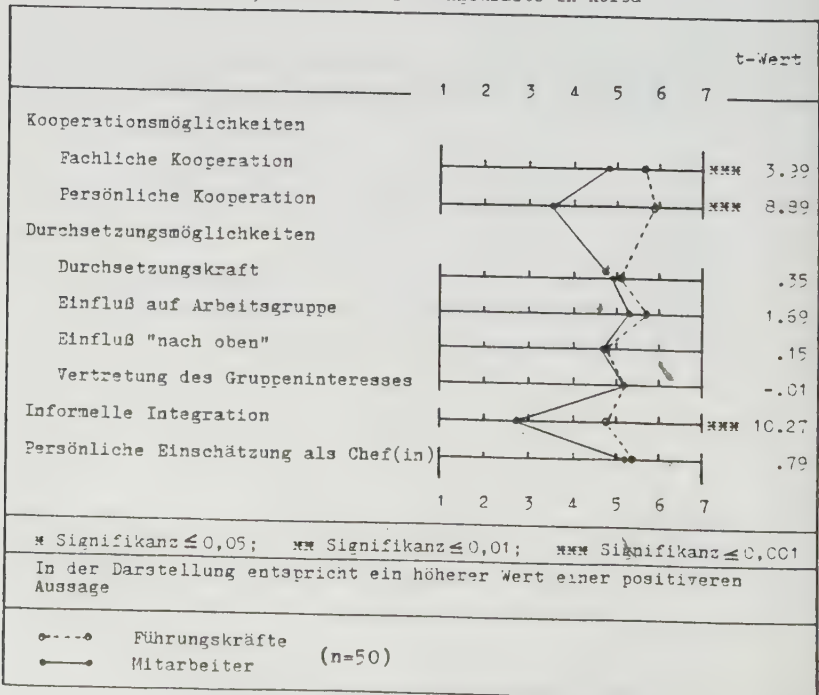


Abb. 53 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung männlicher Führungskräfte in Korea

4.3.3.3 Interkultureller Vergleich

Um einen Vergleich zwischen der Bundesrepublik und Korea hinsichtlich des Eigen- und Fremdbildes von Führungskräften vornehmen zu können, haben wir Gruppen mit positiven und negativen Abweichungen gebildet. Das heißt die Operationalisierung geschieht in zwei Schritten:

1. Zunächst wird die Differenz zwischen durchschnittlicher Gruppen-Einschätzung und Selbst-Einschätzung der Führungskraft gebildet. Danach wird
2. in zwei Gruppen unterschieden, ob die Fremd-Einschätzung größer als die Selbst-Einschätzung (-) bzw. die Selbst-Einschätzung größer/gleich der Fremd-Einschätzung (+) ist (1).

Bei Interpretation der Ergebnisse (2) zeigen sich signifikante Unterschiede - wie bereits bei den vorangegangenen Analysen - hinsichtlich der Indikatoren "Einfluß auf die Arbeitsgruppe" und "Vertretung des Gruppeninteresses".

-
- (1) Zum methodischen Vorgehen vgl. auch Abschnitt 3.4.3.3 dieser Arbeit.
 - (2) Die Berechnung des Chi-Quadrat-Testes wurde mit Hilfe der SPSS-Prozedur CROSSTABS vorgenommen (vgl. hierzu Beutel & Schubö, 1983, S. 172 ff).

Für beide Indikatoren werden vor allem statistisch signifikante Unterschiede deswegen ausgewiesen, weil in der Bundesrepublik die "Durchsetzungsmöglichkeit" weiblicher Führungskräfte von deren Mitarbeitern höher eingeschätzt wird als von den Vorgesetzten selbst bzw. weil männliche Führungskräfte sowohl in Deutschland als auch in Korea mit größerem Selbstvertrauen den "Einfluß auf ihre Arbeitsgruppe" höher einschätzen als dies von ihren Mitarbeitern gesehen wird.

Die Ergebnisse zeigen auch in diesem Zusammenhang wieder, daß die weiblichen Führungskräfte in Korea in Einschätzung ihrer eigenen Position wie auch im Fremdbild ihrer Mitarbeiter eher mit ihren männlichen Kollegen in Korea und nicht mit ihren Geschlechtsgenossinnen in Deutschland verglichen werden können.

Führungs- kräfte Abweichungs- richtung	Deutsche				Koreaner				Chi-Quadrat (df=3)
	♀		♂		♀		♂		
	-	+	-	+	-	+	-	+	
<u>Kooperations- möglichkeiten</u>									
Fachliche Kooperation	7 ¹⁾	19	10	18	3	24	9	41	5.74
Persönliche Kooperation	4	22	3	25	3	24	6	44	.34
<u>Durchsetzungs- möglichkeiten</u>									
Durchsetzungs- kraft	16	10	10	18	12	15	19	31	4.76
Einfluß auf Arbeitsgruppe	16	10	6	22	12	15	15	35	11.26 ⁺⁺
Einfluß "nach oben"	14	12	9	19	9	18	17	33	3.77
Vertretung des Gruppeninteresses	18	8	15	13	10	17	20	30	7.62 ⁺
<u>Informelle Integration</u>	6	20	8	20	5	22	5	45	4.67
<u>Persönliche Ein- schätzung als Chef(in)</u>	15	11	16	12	10	17	21	29	3.92

+ Signifikanz $\leq 0,05$; ++ Signifikanz $\leq 0,01$

(Fortsetzung Abbildung 54 mit weiteren Erklärungen und Abbildungs-
unterschrift siehe nächste Seite!)

-
- = Fremd-Einschätzung > Selbst-Einschätzung
+ = Selbst-Einschätzung ≥ Fremd-Einschätzung
-

1) Zahl der Fälle

Abb. 54: Interkultureller Vergleich zur Abweichung von Selbst- und Fremdeinschätzung der sozialen Anerkennung als Führungskraft

4.4 Zusammenfassung

Ausgangspunkt unserer Überlegungen in Kapitel 4 war die in der Literatur geäußerte Vermutung, daß Frauen in besonderem Maße der sozialen Anerkennung bedürfen, um aktuelle Leistungssituationen zu meistern bzw. die Bereitschaft zur Nutzung beruflicher Entwicklungschancen aufzubringen.

Analog zum Vorgehen in Kapitel 3 wurde auch zur Erfassung der "sozialen Anerkennung als Führungskraft", sowohl die Selbst- wie auch die Fremd-Einschätzung parallel erhoben.

Der Überprüfung der Selbst-Einschätzung lag die aus der Literatur abgeleitete Hypothese (4.1.1), "weibliche Führungskräfte haben hinsichtlich ihrer sozialen Anerkennung als Führungskraft weniger Selbstvertrauen als männliche Führungskräfte" zugrunde.

In der deutschen Untersuchung wird insbesondere durch die signifikant niedrigere Bewertung der eigenen "Durchsetzungskraft" bzw. des eigenen "Einflusses auf die Arbeitsgruppe" dieser hypothetische Zusammenhang nachgewiesen.

In der koreanischen Untersuchung zeigen sich solche Unterschiede zwischen weiblichen und männlichen Führungskräften nicht. Das heißt Hypothese 4.1.1 wird nicht bestätigt.

Ebenfalls nicht bestätigt wird die in Hypothese 4.1.4 formulierte Vermutung, nach der kulturelle Unterschiede, die soziale Anerkennung der Frau als Führungskraft beeinflussen würden. Vielmehr zeigen sich kulturbedingte, aber geschlechtsunspezifische Unterschiede, wie sie insbesondere durch die Betonung der informellen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Kollegen bzw. Mitarbeitern in Korea deutlich werden.

Zur Anerkennung als Führungskraft durch die Mitarbeiter hatten wir in Hypothese 4.1.2 die Vermutung formuliert, daß die Mitarbeiter weiblicher Vorgesetzter hinsichtlich deren sozialen Anerkennung als Führungskraft negativere Aussagen machen würden als die Mitarbeiter männlicher Führungskräfte. Diese Vermutung kann für die deutsche Untersuchung nicht bestätigt werden.

Auch in Korea stimmen die Aussagen der Mitarbeiter zur sozialen Anerkennung weiblicher Führungskräfte einerseits und der männlicher Führungskräfte andererseits weitgehend überein. Lediglich der Indikator "informelle Integration" zeigt, daß in Korea die Mitarbeiter weiblicher Führungskräfte das Gefühl haben, daß ihre Vorge-

setzten in höherem Maße als deren männliche Kollegen zu informellen Kontakten mit ihren Mitarbeitern bereit sind.

Davon können insbesondere weibliche Mitarbeiter profitieren, die sich gegenüber männlichen Vorgesetzten - vor allem, wenn es um persönliche Probleme geht - eher reserviert verhalten.

Im interkulturellen Vergleich wird deutlich, daß auch die koreanischen Mitarbeiter die "Informelle Integration" mit ihren direkten Vorgesetzten stärker als ihre deutschen Kollegen betonen. Sie geben aber ihren Vorgesetzten insbesondere hinsichtlich der Indikatoren "Fachliche Kooperationsmöglichkeit" bzw. "Persönliche Kooperationsmöglichkeit" oder auch "Persönliche Einschätzung als Chef(in)" durchweg negativere Wertungen als dies deutsche Mitarbeiter tun.

Bei einer Differenzierung nach dem Geschlecht der Mitarbeiter zeigt sich, daß koreanische Männer ihren weiblichen Vorgesetzten eher mit einer gewissen Skepsis begegnen, da sie deren Fähigkeit zur "Vertretung des Gruppeninteresses" am geringsten einschätzen bzw. bei der Meinungsäußerung zur "Persönlichen Einschätzung als Chef(in)" ebenfalls die niedrigsten Skalenwerte vergeben.

Ergänzende Hinweise zur sozialen Anerkennung von Führungskräften brachte auch noch eine Analyse der Abweichungen zwischen den - als abhängige Stichproben ausgewerteten - (Selbst-)Einschätzungen der Führungskräfte und den (Fremd-)Einschätzungen ihrer Mitarbeiter.

Hier zeigt sich für die Bundesrepublik, daß männliche Führungskräfte insbesondere hinsichtlich der eigenen "Durchsetzungsmöglichkeiten" mehr Selbstvertrauen als ihre weiblichen Kollegen haben. Im Gegensatz zu weiblichen Führungskräften, die ihre "Durchsetzungsmöglichkeiten" niedriger als ihre Mitarbeiter einschätzen, übertreffen männliche Führungskräfte mit ihrer Selbst-Einschätzung die Beurteilung ihrer Mitarbeiter.

In Korea zeigen sich zum Teil beachtliche Abweichungen zwischen einer zu "positiven" Einschätzung der eigenen Position durch die Führungskräfte selbst und der eher "zurückhaltenden" Beurteilung durch ihre Mitarbeiter. Jedoch wird auch in diesem Zusammenhang wiederum deutlich, daß weibliche Führungskräfte in Korea eher mit ihren männlichen Kollegen in Korea und nicht mit ihren Geschlechtsgenossinnen in Deutschland verglichen werden können.

5. BEREITSCHAFT ZUR NUTZUNG VON PERSÖNLICHEN ENTWICKLUNGSSCHANCEN

5.1 Hypothesenfeld

Neben der realen "Diskriminierung" von Frauen in Organisationen wird die "bewußte Entscheidung der Frauen, keine Manager-Karriere machen zu wollen", als einer der wichtigsten Gründe für die Unterrepräsentativität von Frauen in Führungspositionen gesehen (vgl. Smith et al., 1984, S. XIII).

So bedeutet ein Aufstieg oft "ein Abschiednehmen von gewohnten Tätigkeiten, Umgebungsbedingungen und Kollegen, gelegentlich sogar eine gänzliche Umstrukturierung des Privatlebens aufgrund eines notwendig werdenden Wechsels des Wohnortes" (v. Rosenstiel, 1975, S. 326).

Insbesondere für Frauen, die häufiger als Männer in einen Rollenkonflikt zwischen Familie und Beruf geraten, dürfte deshalb ein Aufstiegsangebot häufig auch als Belastung empfunden werden. Das heißt es ist nicht selbstverständlich, daß die Möglichkeit des beruflichen Aufstiegs immer als wünschenswert empfunden wird.

Ein Erklärungsansatz hierfür könnte die Vroomsche Erwartungstheorie sein. Sie geht von vier Annahmen hinsichtlich der Verhaltensursachen in Organisationen aus (vgl. Nadler & Lawler, 1983, S. 67 f):

- (a) Das Verhalten ergibt sich aus der Kombination der Kräfte von Individuum und dessen Umgebung. Das heißt der psychologische Hintergrund einer Person (z.B. Erlebnisse, Erfahrungen in der Vergangenheit) und die Struktur ihrer Umgebung (z.B. Belohnungssystem

oder Vorgesetzte) beeinflussen gemeinsam das Verhalten der Person.

- (b) Menschen treffen Entscheidungen über das eigene Verhalten in der Organisation, insbesondere die Entscheidung über die Organisationsmitgliedschaft, aber auch über Anstrengungen, die man für eine bestimmte Aufgabenerfüllung bereit ist zu "investieren".
- (c) Unterschiedliche Menschen haben unterschiedliche Bedürfnisse, Wünsche und Ziele.
- (d) Menschen treffen Verhaltensentscheidungen aufgrund subjektiver Wahrnehmungen bzw. Erwartungen hinsichtlich des Eintreffens der durch die Verhaltensalternativen bedingten Ergebnisse.

Die Motivation wird dabei als die Kraft gesehen, die das Individuum "anstrengungsbereit" macht (vgl. Nadler & Lawler, 1983, S. 69). Das Anstrengungsniveau, das man für die Erbringung der Leistung investieren will (d.h. die subjektive Entscheidung hierüber), hängt nach dem sog. VIE-Ansatz von den folgenden drei Variablen ab (vgl. Milton, 1981, S. 70 ff):

- (a) Der Valenz als subjektiver Bewertung,
 - ob die Leistung für das Erreichen des Ziels (der Belohnung) geeignet ist bzw.
 - ob das Ziel (die Belohnung) den eigenen Bedürfnissen entspricht.
- (b) Der Instrumentalität als subjektiver Wahrnehmung,

daß die Leistung das Erreichen des Ziels
(z.B. Aufstieg, Lohnerhöhung, mehr Sicher-
heit oder Anerkennung usw.) herbeiführen
wird.

(c) Der Erwartung als subjektiver Wahrscheinlichkeit,

daß die Leistung erbracht werden kann.

Es ist dabei zu beachten, daß Leistung nicht nur Ergebnis einer Anstrengung ist, sondern auch aus der individuellen Fähigkeit - die die Fertigkeit, das Training oder die dem Individuum zur Verfügung stehenden Informationen reflektiert - resultiert (vgl. Nadler & Lawler, 1983, S. 69).

Diese Überlegungen können Ausgangspunkt zur Hypothesenformulierung für geschlechtsspezifische Unterschiede bei Nutzung beruflicher Entwicklungschance sein. Wenn etwa Untersuchungen zeigen, daß Frauen in der Situation der Rollenüberlastung (role overload) in höherem Maße das "Furcht-vor-Erfolg-Syndrom" zeigen (vgl. Nieva & Gutek, 1982, S. 95) bzw. festgestellt wird, daß Frauen immer noch stärker als Männer ihre Berufsrolle den Familienaufgaben unterordnen (vgl. Pross, 1978, S. 72), so kann erwartet werden, daß Frauen häufiger als Männer potentielle Konflikte, ausgelöst durch zusätzliche, aufstiegsbedingte Rollenbelastungen - d.h. die negative Valenz des Aufstiegs - vermeiden wollen.

Neben der Valenz dürfte auch die "Instrumentalität" der Leistung zum Erreichen des Aufstiegszieles von Frauen eher zurückhaltend beurteilt werden. Zahlreiche Studien belegen so, daß Frauen in der realen Allokationspraxis (z.B. bei Lohn, Aufstieg usw.) benachteiligt sind (zu

entsprechenden Verweisen vgl. Nieva & Gutek, 1982, S. 104 ff).

Diese erfahrenen bzw. erwarteten Benachteiligungen könnten deshalb bei Frauen stärker als bei Männern zu Zweifeln über einen positiven Zusammenhang zwischen persönlicher Leistung und gebotener Aufstiegschance führen.

Bereits in anderem Zusammenhang wurde auf eine geringere Selbstsicherheit von Frauen als leistungshemmende Größe hingewiesen (vgl. hierzu Abschnitt 1.1.1.3). Daraus resultiert bei Frauen leicht die Erwartung, daß sie die erwünschte Leistung nicht erbringen können. Eventuell ließen sich hier Änderungen durch entsprechende Trainings- bzw. Weiterbildungsprogramme erreichen.

Frauen sind aber wohl nach wie vor bei Maßnahmen zur betrieblichen Weiterbildung unterrepräsentiert (vgl. BDA, 1980, S. 15), so daß die Chance ihrer Fähigkeitsentfaltung im Vergleich zu der ihrer männlichen Kollegen geringer ist.

Fassen wir diese Überlegungen zur unterschiedlichen Bereitschaft, persönliche Entwicklungschancen zu nutzen, in anhand unseres Datenmaterials überprüfbaren Sätzen zusammen, so lassen sich folgende Hypothesen formulieren:

Hypothese 5.1.1: Männer und Frauen unterscheiden sich hinsichtlich der Nutzung persönlicher Entwicklungsmöglichkeiten im Beruf. Frauen mit Karrierechance zeigen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen eine geringere Bereitschaft zur Nutzung beruflicher Entwicklungschancen.

Mit diesem Verhalten entsprechen Frauen den an sie gestellten Rollenerwartungen, so daß aufgrund unserer spiegelbildlichen Vorgesetzten-Mitarbeiter-Befragung auch der folgende Zusammenhang überprüft werden kann:

Hypothese 5.1.2: Die Mitarbeiter haben stereotype Vorstellungen über die Bereitschaft ihrer Vorgesetzten, persönliche Entwicklungschancen zu nutzen: Mitarbeiter schätzen die Bereitschaft bei Frauen mit Karrierechance geringer ein als bei Männern in vergleichbarer Situation.

In soziologischen und psychologischen Studien zum Wertewandel wird "seit längerem ein Absinken der Leistungsorientierung konstatiert" (Klages, 1985, S. 110). So ist es - zumindest in Industrieländern - nicht mehr selbstverständlich, daß jeder Arbeitnehmer bereit ist, sein Privatleben dem beruflichen Aufstieg zu "opfern". Das heißt die sog. "instrumentelle Arbeitseinstellung" wächst:

"Man wird nicht mehr im ursprünglichen Maße 'motiviert' sein; vielmehr wird man nunmehr sein Arbeitsverhalten rational kalkulieren und auf das Minimum dessen beschränken, was erforderlich ist, um die Sicherheit des Arbeitsplatzes und die für das emotionale Gleichgewicht erforderliche Anerkennung der Kollegen zu sichern" (Klages, 1985, S. 110).

Gleichzeitig erhält "die Freizeitpräferenz einen deutlichen Zuwachs" (Klages, 1985, S. 109).

Geht man von einem solchen Werte- bzw. Einstellungswandel in der heutigen Gesellschaft aus, so läßt sich vermuten, daß zumindest ein Teil der Organisationsmitglieder (auch Führungskräfte) in ihrer beruflichen Position "zufrieden" sind und der Befriedigung privater Bedürfnisse Vorrang einräumen.

Die damit verbundene Frage einer möglicherweise geringeren Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen dürfte insbesondere für interkulturelle Vergleiche Bedeutung haben. In einer stark hierarchischen Gesellschaft wie in Korea (siehe hierzu S. 68 f), in der darüber hinaus die wirtschaftliche Entwicklung und damit das Wohlstandsniveau noch nicht dem Stand der Bundesrepublik entsprechen, kann man erwarten, daß die Aufstiegsorientierung - zumindest heute noch - stärker ausgeprägt ist als in der Bundesrepublik.

Zur Überprüfung anhand unserer empirischen Daten wird deshalb folgende Hypothese formuliert:

Hypothese 5.1.3: Die Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen von Führungskräften hängt von kulturellen Gegebenheiten ab.

5.2 Operationalisierung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen

Die pyramidale Hierarchie-Struktur von Organisationen macht deutlich, daß nicht alle Aufstiegswünsche ihrer Mitglieder erfüllt werden können. Je höher der hierar-

chische Rang wird, desto weniger Positionen gibt es, die als Aufstiegsmöglichkeiten angeboten werden können. In dieser Situation, in der die Nachfrage meistens größer als das (Aufstiegs-)Angebot ist, sind die Organisationsmitglieder - selbst wenn sie bereits Verantwortungspositionen übernommen haben - ständig dazu aufgefordert, je nach Bedürfnissen bzw. Fähigkeiten ihre persönlichen Berufsziele zu verdeutlichen.

Dabei ergeben sich persönliche Entwicklungschancen nicht nur durch hierarchischen Aufstieg, sondern auch aus Kompetenzerweiterung - z.B. durch Funktionswechsel - innerhalb der horizontalen Ebene. Darüber hinaus kann die "Zentralität einer Person" innerhalb der Organisation mit einem Stellenwechsel zu- oder abnehmen (vgl. Schein, 1983, S. 179).

Eine Felduntersuchung von Witte et al., die 1979 in der Bundesrepublik durchgeführt wurde, ergab, daß 59 % von 2.490 befragten Führungskräften innerhalb der nächsten fünf Jahre keine Verbesserung im hierarchischen Rang erwarteten.

19 % der Befragten hatten für diesen Zeitraum Aufstiegs-erwartungen, daneben gab es eine dritte Gruppe (18 %), die eine mögliche Veränderung ihrer beruflichen Position jedoch ohne Aufstieg sah. Das heißt "auf demselben horizontalen Pyramidenschnitt gibt es also offensichtlich unterschiedliche berufliche Anreize" (Witte et al., 1981, S. 6).

Für eine Operationalisierung der Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen genügt es also nicht, undifferenziert nach der persönlichen Aufstiegs-

bereitschaft zu fragen. In unserer Untersuchung versuchten wir deshalb mit zwei Frage-Statements die Vorstellung der Betroffenen in den Griff zu bekommen. Im einzelnen zielen die Fragen darauf ab, festzustellen, ob

- bei sich bietender Gelegenheit ein Aufstieg akzeptiert oder
- auch eine (anspruchsvollere) Aufgabe ohne Aufstieg übernommen würde.

Wer sich beruflichen Aufstieg wünscht, muß selbstverständlich konkurrenzbereit sein. Die stereotypisierten Geschlechtscharakteristika schreiben diesen Faktor eher der männlichen als der weiblichen Rolle zu (vgl. Frieze et al., 1978, S. 301).

Im Hinblick auf mögliche geschlechtsspezifische Unterschiede hinsichtlich der Nutzung persönlicher Entwicklungschancen wird deshalb die Frage einer unterschiedlichen Konkurrenzbereitschaft von Frauen und Männern diskutiert. Auf zwei Gesichtspunkte wird in diesem Zusammenhang hingewiesen:

- (a) Als Ausfluß des "Furcht-vor-Erfolg-Syndroms" wird erwartet, daß Frauen Konflikt- bzw. Konkurrenzsituationen eher vermeiden wollen, da solche Verhaltensweisen nicht als "weiblich" angesehen werden:

"Ist eine Frau ehrgeizig ... wird ihr das leicht als Macht- und Publicity-Geilheit ausgelegt. Wer wirft das schon einem Mann vor?" (Fischer & Schwarzer, S. 177).

- (b) Glauben Frauen, daß sie wegen ihrer Geschlechtzugehörigkeit beim Beförderungsprozeß benachteiligt werden, so wird dieses "Diskriminierungsbewußtsein" ihre Bereitschaft zur Aufstiegs Konkurrenz negativ beeinflussen.

Mit der Frage, ob bei Konkurrenz mit Kollegen auf einen beruflichen Aufstieg verzichtet würde, versuchten wir, die Einstellung unserer Untersuchungspersonen zu ermitteln.

Häufig wird behauptet, daß Frauen sich, wegen ihrer Doppelrolle in Familie und Beruf, beruflich nicht mehr als nötig engagieren wollen, oder auch, sie würden, wegen geringeren Selbstbewußtseins, keine hohen Ansprüche an ihre beruflichen Tätigkeiten stellen bzw. schneller als Männer in der bereits erreichten "kleinen Karriere-Ebene" zufrieden sein (vgl. Weichselgartner, 1985; Wirtschaftswoche, 35/1986, S. 38).

Diese Vermutung versuchen wir, mit Hilfe einer Frage nach dem "Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen" zu überprüfen.

Neben der Kennzeichnung der individuellen Aufstiegsbereitschaft wurde die - vom einzelnen wahrgenommene - betriebliche Aufstiegssituation mit einer Meinungsäußerung zum Statement "in unserem Betrieb hat jeder qualifizierte eine Aufstiegschance", zu erfassen versucht.

Alle - der Operationalisierung der "Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen" dienenden - Fragen waren wiederum mit Hilfe einer 7er-Skala zu beantworten.

Neben den Antworten der Führungskräfte werden auch in diesem Zusammenhang die Vermutungen der Mitarbeiter im Sinne einer Fremd-Einschätzung erhoben (1).

5.3 Untersuchungsergebnisse

5.3.1 Selbst-Einschätzung

Die Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen haben wir in unserer Untersuchung versucht herauszufinden mit der Frage:

"Wie stehen Sie zu folgenden Aussagen in bezug auf eine Veränderung Ihrer gegenwärtigen Position im Betrieb innerhalb der nächsten 5 Jahre?".

In diesem Zusammenhang wurden vier Fragen-Items hinsichtlich der Neigung zur "Bereitschaft zum Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit", zur "Bereitschaft zum Engagement auch ohne Aufstiegschance", zum "Verzicht auf Aufstieg bei Konkurrenz" und "Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen" gestellt.

(1) Zum Aufbau des Fragebogens vgl. zur deutschen Fassung Anhang A, zur (inhaltlich identischen) koreanischen Fassung Anhang B.

5.3.1.1 Ergebnisse der deutschen Befragung

Die Ergebnisse zur Nutzungsbereitschaft beruflicher Entwicklungschancen zeigen für die Bundesrepublik, daß weibliche Führungskräfte zu einem "Engagement auch ohne Aufstiegschance" in höherem Maße bereit sind als ihre männlichen Kollegen (vgl. hierzu Abbildung 55).

Die anderen Items weisen dagegen keinen signifikanten Unterschied zwischen Männern und Frauen auf. Die Skalenergebnisse zeigen jedoch, daß die "Bereitschaft zum Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit" von männlichen, der "Verzicht auf Aufstieg bei Konkurrenz" von weiblichen Führungskräften als eher zutreffend eingeschätzt werden.

Die in Hypothese 5.1.1 formulierte Vermutung wird dadurch in der Tendenz bestätigt.

Interpretiert man diese Ergebnisse im Zusammenhang mit den Ergebnissen zur "Wahrnehmung der betrieblichen Aufstiegssituation" - die von Frauen (Mittelwert = 4.74) signifikant schlechter als von Männern (Mittelwert = 5.96; $t = -2.93$ ++) gesehen wird (vgl. hierzu S.174) - so läßt sich eventuell vermuten, daß Frauen mit der Bereitschaft zur Übernahme einer anspruchsvolleren Aufgabe ohne Aufstieg, die nicht gebotene Aufstiegschance kompensieren wollen.

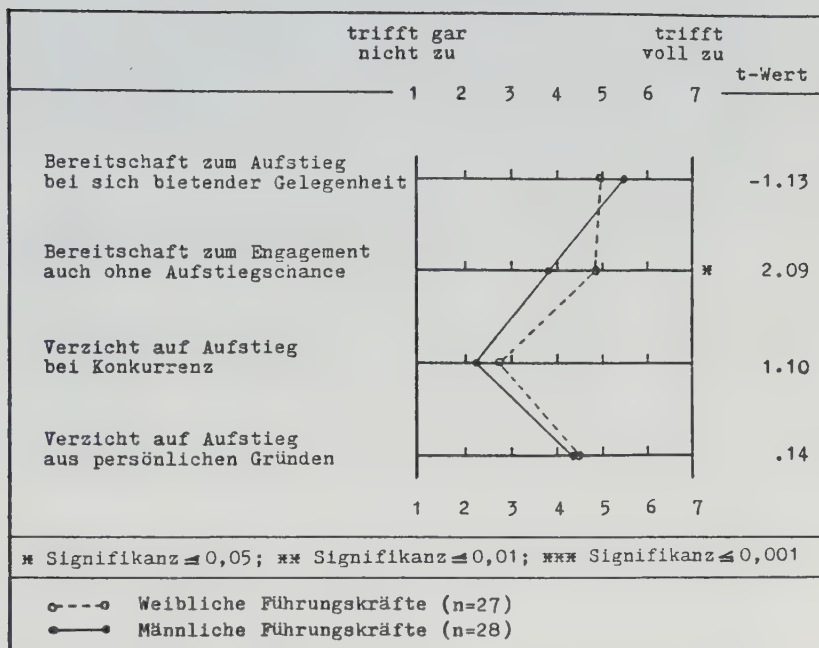


Abb. 55: Selbst-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung
von persönlichen Entwicklungschancen in der
Bundesrepublik

5.3.1.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung

Betrachtet man die koreanischen Ergebnisse zur Bereitschaft, persönliche Entwicklungschancen zu nutzen, so zeigt sich, daß weibliche Führungskräfte hinsichtlich des Items "Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen" signifikant höhere Skalenwerte angeben als ihre männlichen Kollegen (vgl. hierzu Abbildung 56).

Außerdem zeigen Frauen eine geringere Bereitschaft, sich auch ohne Aufstiegschance zu engagieren. Hinsichtlich der Items "Bereitschaft zum Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit" und "Verzicht auf Aufstieg bei Konkurrenz" lassen sich zwischen Männern und Frauen keine Unterschiede feststellen.

Unsere in Hypothese 5.1.1 formulierte Vermutung wird also in Teilaspekten bestätigt.

Die Ergebnisse zeigen, daß in Korea sowohl männliche wie auch weibliche Führungskräfte einen ausgeprägten Aufstiegswillen besitzen. Diese Bereitschaft zur Nutzung beruflicher Entwicklungschancen ist dabei bei Männern noch stärker ausgeprägt als bei Frauen. Dies zeigt sich einmal in einer noch höheren Bereitschaft zum "Engagement auch ohne Aufstiegschance", zum anderen in der signifikant niedrigeren Bereitschaft zum "Verzicht auf einen beruflichen Aufstieg aus persönlichen Gründen".

Dieses letztere Ergebnis kann natürlich auch wiederum als ein Hinweis dafür gewertet werden, daß Frauen in der koreanischen Gesellschaft noch immer zwischen eigener Selbstverwirklichung und stark ausgeprägter Geschlechtsrollenerwartung "pendeln". In dieser Situa-

tion werden dann auch bereits "kleinere Karrieren" als ausreichende Erfolgserlebnisse verspürt.

So wird in Korea von Frauen auch heute noch erwartet, daß sie grundsätzlich nur bis zur Heirat, längstens bis zur Geburt des ersten Kindes, berufstätig sind. Dies ergibt sich aus neueren Untersuchungen, die zeigen, daß die Erwerbstätigkeit verheirateter Frauen - insbesondere wenn die Berufstätigkeit einer Frau aus finanziellen Gründen nicht nötig ist - als eine Vernachlässigung ihrer Frauenrolle empfunden wird (vgl. Cho, 1983, S. 192).

Dementsprechend vertreten erwerbstätige Frauen (auch bei höherer Qualifikation) heute noch überwiegend die Meinung, daß ihre Berufstätigkeit die Vorrangstellung des Ehemanns in der Familie bzw. dessen beruflichen Bereich nicht tangieren darf (vgl. Cho, 1983, S. 192).

In unserer Untersuchung wird die "wahrgenommene betriebliche Aufstiegssituation" von weiblichen Führungskräften günstiger (Mittelwert = 5.59) als von männlichen Führungskräften (Mittelwert = 5.00) eingeschätzt. Dieses Ergebnis ist zunächst überraschend, läßt sich aber vielleicht dadurch erklären, daß in dem von uns untersuchten Bankenbereich in Korea die Karrieremöglichkeiten - bis zum Mittel- bzw. oberen Mittelmanagement - durch Aufstiegsprüfungen gewissermaßen geregelt sind.

In Deutschland dagegen gilt das "wenig transparente" Leistungsprinzip, dem die deutschen Frauen wohl in gewissem Umfange mißtrauen.

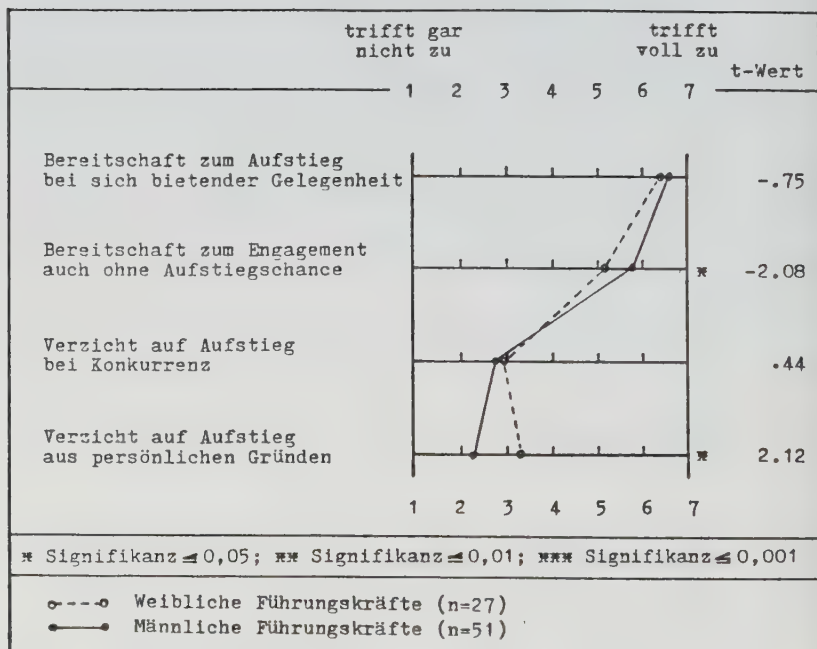


Abb. 56: Selbst-Einschätzung der Bereitschaft zur Nützung von persönlichen Entwicklungschancen in Korea

Eventuell hat auch der Zeitpunkt der koreanischen Untersuchung die Ergebnisse beeinflusst: Im Frühjahr 1985 war zum ersten Mal eine Frau zum "General Manager" einer Bank ernannt worden. Dieses Ereignis mag eine gewisse Zuversicht hinsichtlich weiblicher Karrierechancen verbreitet haben.

5.3.1.3 Interkultureller Vergleich

Die Ergebnisse eines interkulturellen Vergleichs zur Selbst-Einschätzung der "Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen" zeigen signifikante Unterschiede zwischen deutschen und koreanischen Führungskräften und bestätigen damit die Vermutung der Hypothese 5.1.3 (vgl. hierzu Abbildung 57).

So wird deutlich, daß in Korea ein wesentlich ausgeprägteres Aufstiegsbewußtsein vorhanden ist. Das heißt die Bereitschaft zum "Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit" bzw. "Engagement auch ohne Aufstieg" wird von Koreanern in weitaus höherem Maße bejaht als von ihren deutschen Kollegen.

Dagegen sind deutsche Führungskräfte viel mehr bereit, auf einen beruflichen Aufstieg "aus persönlichen Gründen" zu verzichten.

Daß man in Korea den beruflichen Aufstieg so hoch bewertet, könnte einmal - wie bereits in anderem Zusammenhang ausgeführt (vgl. hierzu S.68 f) - mit dem durch den Konfuzianismus geprägten hierarchischen Denken in der koreanischen Gesellschaft zusammenhängen. Dieses unterschiedliche Aufstiegsverhalten läßt sich vielleicht aber auch dadurch erklären, daß in der streng geregelten Hierarchie der koreanischen Organisationen eng begrenzte Aufgabenbereiche vorgegeben sind. Nur durch einen Aufstieg ist deshalb eine Erweiterung des individuellen Bewegungsraumes möglich.

In der Bundesrepublik hat man dagegen den Eindruck, daß durch eine eher sach-orientierte Organisation der Spielraum des einzelnen bereits so ist, daß es zur Arbeits-

Führungs- kräfte	Deutsche		Koreaner		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
Bereitschaft zum Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit	4.92	5.46	6.33 (a,b) ¹⁾	6.50 (a,b)	11.16 ⁺⁺⁺
Bereitschaft zum Engagement auch ohne Aufstiegschance	4.81	3.82	5.15 (b)	5.76 (a,b)	9.74 ⁺⁺⁺
Verzicht auf Aufstieg bei Konkurrenz	2.81	2.26	2.96	2.80	.82
Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen	4.42 (d)	4.32 (d)	3.26	2.28	9.72 ⁺⁺⁺
Wahrnehmung der betrieblichen Aufstiegssituation	4.77	5.96 (a)	5.59	5.00	3.22 ⁺

+ Signifikanz $\leq 0,05$; ++ Signifikanz $\leq 0,01$; +++ Signifikanz $\leq 0,001$

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 57: Interkultureller Vergleich zur Selbst-Einschätzung der Bereitschaft von Führungskräften, persönliche Entwicklungschancen zu nutzen

zufriedenheit nicht unbedingt des Aufsteigens in der Hierarchie bedarf.

Zumindest hinsichtlich des "Glaubens", daß jeder Qualifizierte im Betrieb die Chance des beruflichen Aufstiegs habe, übertreffen die deutschen Männer die Erwartungen der koreanischen Führungskräfte (beiderlei Geschlechts). Sie weichen mit dieser optimistischen Erwartung aber signifikant von der wesentlich zurückhaltenderen Beurteilung ihrer Kolleginnen in der Bundesrepublik ab.

5.3.2 Fremd-Einschätzung

Die Fremd-Einschätzung hinsichtlich der "Bereitschaft zur Nutzung beruflicher Entwicklungschancen" von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter wurde operationalisiert mit der Frage:

"Wie stehen Sie zu folgenden Aussagen in bezug auf eine Veränderung der gegenwärtigen Position Ihrer (Ihres) direkten Vorgesetzten innerhalb der nächsten 5 Jahre?"

Die vier Fragen-Items sind identisch mit denen der Selbst-Einschätzung der Führungskräfte.

5.3.2.1 Ergebnisse der deutschen Befragung

Betrachtet man die Ergebnisse der Fremd-Einschätzung zur Nutzungsbereitschaft beruflicher Aufstiegschancen von Führungskräften durch ihre Mitarbeiter, so zeigt sich in der Bundesrepublik, daß die Neigung zum "Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen" bei weiblichen Führungskräften signifikant höher eingeschätzt wird als bei ihren männlichen Kollegen (vgl. hierzu Abbildung 58).

Die "Bereitschaft zum Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit" wird dagegen bei männlichen Führungskräften als (leicht) wahrscheinlicher gehalten als bei weiblichen Vorgesetzten.

Unsere Ergebnisse bestätigen daher die in der Hypothese 5.1.2 formulierte Vermutung, daß Mitarbeiter stereotype Vorstellungen über die Bereitschaft ihrer Vorgesetzten zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen haben und dementsprechend Männern eine höhere Aufstiegsbereitschaft zuschreiben.

Analysiert man die Ergebnisse noch dahingehend, daß man bei der Fremd-Einschätzung die Aussagen männlicher und weiblicher Mitarbeiter vergleicht (vgl. hierzu Abbildung 59), so zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den vier Mitarbeitergruppen. Das heißt das Geschlecht der Mitarbeiter spielt bei der Beurteilung der Aufstiegsbereitschaft ihrer Vorgesetzten keine (große) Rolle.

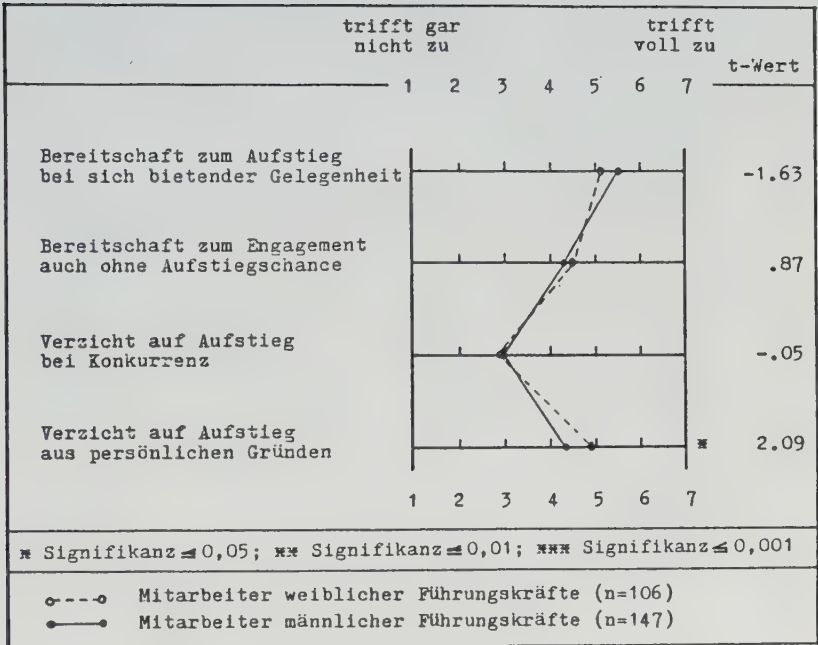


Abb. 58: Vergleich der Fremd-Einschätzung der Bereitschaft
/ zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen
weiblicher und männlicher Führungskräfte in der
/ Bundesrepublik

Führungskräfte	♀		♂		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
Bereitschaft zum Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit	5.05	5.22	5.34	5.56	1.11
Bereitschaft zum Engagement auch ohne Aufstiegschance	4.68	4.15	4.33	4.20	1.00
Verzicht auf Aufstieg bei Konkurrenz	3.05	2.58	3.11	2.70	1.06
Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen	5.09	4.61	4.50	4.24	2.10

Abb. 59: Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen von Führungskräften in der Bundesrepublik:
Differenzierung nach dem Geschlecht von Mitarbeitern und Vorgesetzten

Ein Vergleich der Gruppenmittelwerte läßt aber erkennen, daß weibliche Mitarbeiter ein "eher zurückhaltendes" Aufstiegsverhalten ihrer Vorgesetzten (beiderlei Geschlechts) prognostizieren als dies ihre männlichen Kollegen tun.

5.3.2.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung

Die Einschätzung der Aufstiegsbereitschaft koreanischer Führungskräfte durch ihre Mitarbeiter spiegelt zunächst einmal die große Bedeutung eines beruflichen Aufstiegs, wie sie bereits bei der Selbst-Einschätzung der Führungskräfte zum Ausdruck kam, in Korea wider (vgl. hierzu Abbildung 60).

Hinsichtlich der Frage-Items "Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit" und "Bereitschaft zum Engagement auch ohne Aufstiegschance" schätzen koreanische Mitarbeiter das Verhalten ihrer Vorgesetzten geschlechtsunspezifisch ein. Lediglich bei der Frage nach einem "Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen" neigen auch die koreanischen Mitarbeiter dazu, daß weibliche Vorgesetzte in höherem Maße bereit sind, aus persönlichen Gründen auf einen beruflichen Aufstieg zu verzichten ($F = 2.39$; $p = 0.07$).

Bei einer Differenzierung nach dem Geschlecht der Mitarbeiter (vgl. hierzu Abbildung 61) zeigen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Mittelwerten der vier Gruppen.

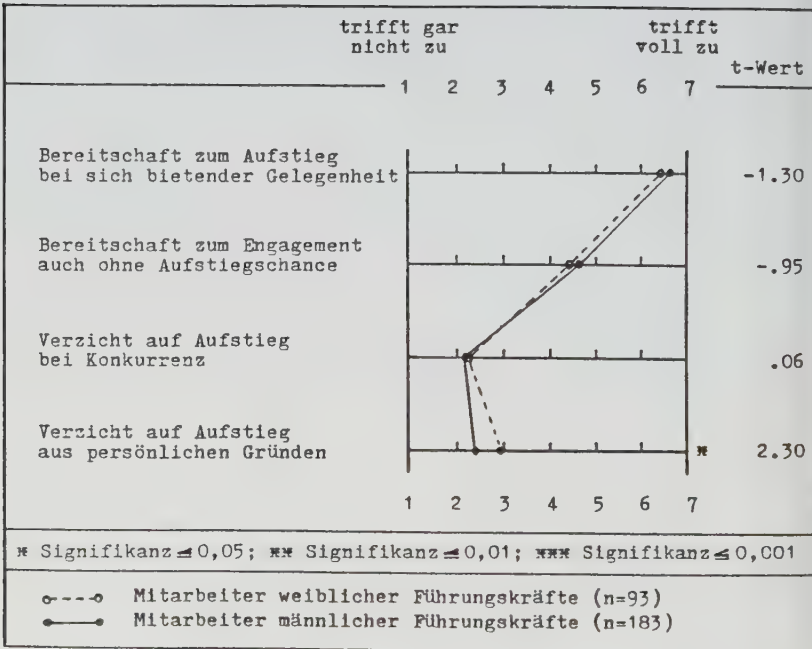


Abb. 60: Vergleich der Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen weiblicher und männlicher Führungskräfte in Korea

Führungskräfte	♀		♂		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
Bereitschaft zum Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit	6.43	6.32	6.53	6.54	.80
Bereitschaft zum Engagement auch ohne Aufstiegschance	4.73	4.20	4.53	4.78	1.28
Verzicht auf Aufstieg bei Konkurrenz	2.33	2.11	2.41	1.96	1.53
Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen	2.98	2.75	2.52	2.22	2.39 (p=0.07)

Abb. 61: Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen von Führungskräften in Korea

Hinsichtlich des Unterschiedes bei Beurteilung eines Aufstiegsverzichtes aus persönlichen Gründen wird bei einem Vergleich der Mittelwerte der vier Mitarbeitergruppen deutlich, daß die männlichen Mitarbeiter einen Aufstiegsverzicht aus persönlichen Gründen ihrer männlichen Vorgesetzten am wenigsten, daß aber die weiblichen Mitarbeiter ein solches Verhalten stärker von ihren weiblichen Vorgesetzten erwarten.

5.3.2.3 Interkultureller Vergleich

Die in unserer Hypothese 5.1.3 formulierte Vermutung, wonach die Aufstiegsbereitschaft von kulturellen Gegebenheiten abhängt, wird auch durch die Ergebnisse der Fremd-Einschätzung der Aufstiegsbereitschaft von Führungskräften in beiden Ländern überzeugend bestätigt.

So schätzen die koreanischen Mitarbeiter sowohl weiblicher als auch männlicher Führungskräfte deren "Bereitschaft zum beruflichen Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit" signifikant höher ein als dies ihre deutschen Kollegen tun. Dagegen neigen die Mitarbeiter deutscher Vorgesetzter signifikant stärker der Annahme zu, daß Führungskräfte aus persönlichen Gründen eventuell auf einen beruflichen Aufstieg verzichten würden.

Die Annahme, daß Führungskräfte auf einen beruflichen Aufstieg "bei Konkurrenz" verzichten, ist bei koreanischen Mitarbeitern weniger ausgeprägt als bei ihren deutschen Kollegen. Dabei glauben deutsche Frauen noch am ehesten, daß ihre Vorgesetzten in Konkurrenzsitua-

tionen eine geringere Bereitschaft zum Aufstieg haben könnten.

Lediglich hinsichtlich der Vermutung, ob und in welchem Umfang ihre Vorgesetzten auch zu einem beruflichen Engagement ohne Aufstiegschance bereit wären, zeigen sich keine signifikanten Unterschiede. Die relativ wenig streuenden Gruppenmittelwerte (zwischen 4,1 und 4,8) lassen eher eine "unschlüssige" Einstellung der Mitarbeiter hinsichtlich dieses Fragen-Items erkennen.

Obwohl sich - wie auch in anderem Zusammenhang bereits dargestellt - auch geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen den einzelnen Mitarbeitergruppen zeigen, wird jedoch deutlich, daß die als statistisch signifikant ausgewiesenen Unterschiede eindeutig kulturell bedingt sind.

Führungskräfte	Deutsche		Koreaner		F-Wert
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	
Bereitschaft zum Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit	5.10	5.46	6.39 (a,b) ¹⁾	6.53 (a,b)	35.85 ⁺⁺⁺
Bereitschaft zum Engagement auch ohne Aufstiegschance	4.47	4.26	4.48	4.69	1.58
Verzicht auf Aufstieg bei Konkurrenz	2.90 (c,d)	2.91 (c,d)	2.20	2.19	7.81 ⁺⁺⁺
Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen	4.91 (c,d)	4.36 (c,d)	2.91	2.40	53.62 ⁺⁺⁺

+ Signifikanz $\leq 0,05$; ++ Signifikanz $\leq 0,01$; +++ Signifikanz $\leq 0,001$

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 62: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen von Führungskräften: Differenzierung nach dem Geschlecht der Führungskräfte

Führungs- kräfte	Deutsche				Koreaner				F-Wert
	♀		♂		♀		♂		
	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	♀ e	♂ f	♀ g	♂ h	
Mitarbeiter	♀ a	♂ b	♀ c	♂ d	♀ e	♂ f	♀ g	♂ h	
Bereitschaft zum Aufstieg bei sich bie- tender Gele- genheit	5.05	5.22	5.34	5.56	6.43 (a,b c,d) 1)	6.32 (a,b c)	6.53 (a,b c,d)	6.54 (a,b c,d)	15.07 ⁺⁺⁺
Bereitschaft zum Engage- ment auch ohne Auf- stiegs- chance	4.68	4.15	4.33	4.20	4.73	4.20	4.53	4.78	1.35
Verzicht auf Aufstieg bei Kon- kurrenz	3.05 (h)	2.58	3.11 (h)	2.70	2.33	2.11	2.41	1.96	4.43 ⁺⁺⁺
Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen	5.09 (e,f g,h)	4.61 (e,f g,h)	4.50 (e,f g,h)	4.24 (e,f g,h)	2.97	2.75	2.52	2.22	24.30 ⁺⁺⁺

+ Signifikanz $\leq 0,05$; ++ Signifikanz $\leq 0,01$; +++ Signifikanz $\leq 0,001$

1) Signifikante Abweichung zur in der Klammer angegebenen Gruppe nach Scheffé ($p = 0.10$)

Abb. 63: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungs-
chancen von Führungskräften: Differenzierung nach dem
Geschlecht von Mitarbeitern und Vorgesetzten

5.3.3 Abweichung zwischen Selbst- und Fremd-Einschätzung

5.3.3.1 Ergebnisse der deutschen Befragung

Der Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen von Führungskräften in der Bundesrepublik zeigt nur geringe Abweichungen zwischen dem Urteil der Führungskraft selbst und dem der Mitarbeiter (vgl. hierzu Abbildung 64).

Dies trifft insbesondere im Falle weiblicher Führungskräfte zu, bei denen Selbst-Einschätzung und Fremd-Einschätzung durch die Mitarbeiter nur geringfügige Abweichungen aufweist (vgl. hierzu Abbildung 65).

Lediglich bei der Abweichungsanalyse für die Gruppe der männlichen Führungskräfte (vgl. hierzu Abbildung 66) zeigt sich ein signifikanter Unterschied hinsichtlich der Frage, ob bei Konkurrenz auf einen beruflichen Aufstieg verzichtet würde. Das heißt die Führungskräfte halten sich selbst für "konkurrenzbereiter", während ihre Mitarbeiter eher dazu neigen, daß eine Konkurrenzsituation den Aufstiegswillen ihrer Vorgesetzten bremsen könnte.

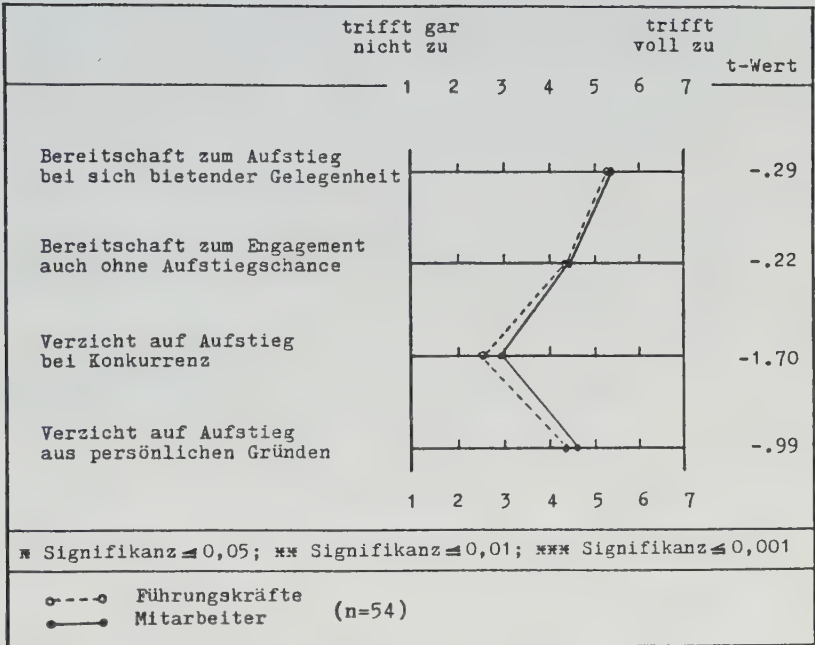


Abb. 64: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der
Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwick-
lungschancen von Führungskräften in der Bundes-
republik

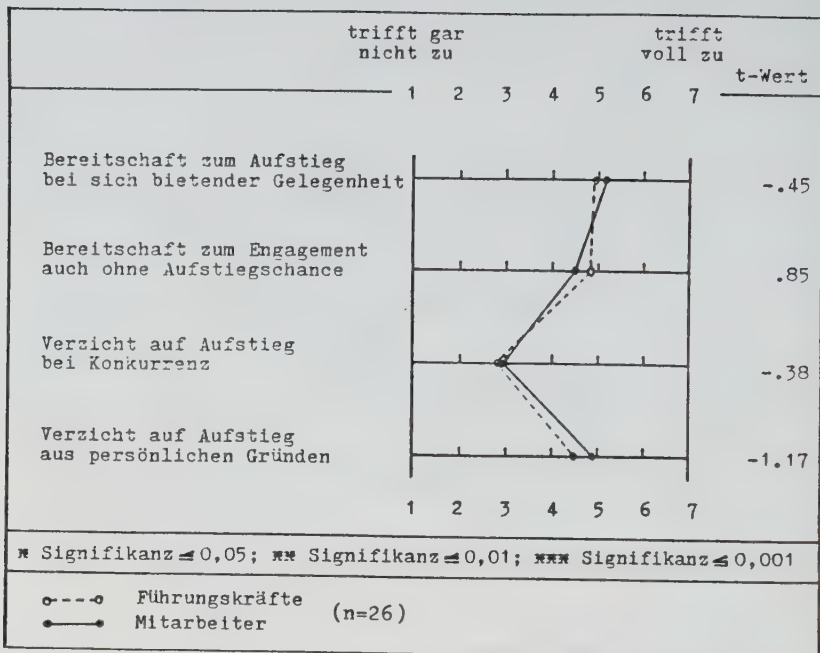


Abb. 65 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen weiblicher Führungskräfte in der Bundesrepublik

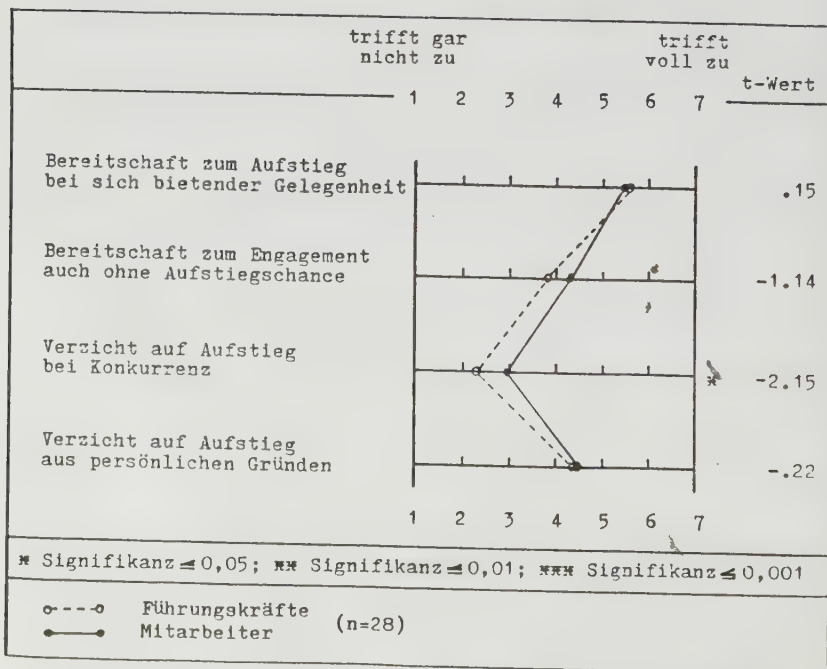


Abb. 66 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen männlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik

5.3.3.2 Ergebnisse der koreanischen Befragung

Ein Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen koreanischer Führungskräfte zeigt eine fast vollständige Übereinstimmung hinsichtlich der "Bereitschaft zum Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit" bzw. hinsichtlich des "Verzichts auf Aufstieg aus persönlichen Gründen" (vgl. hierzu Abbildung 67).

Signifikante Abweichungen ergeben sich dagegen hinsichtlich der Fragen-Items zwei und drei. So sind die koreanischen Mitarbeiter hinsichtlich der "Bereitschaft ihrer Vorgesetzten zum beruflichen Engagement auch ohne Aufstiegschance" skeptischer als diese selbst. Daß eine Konkurrenzsituation einen Aufstiegsverzicht ihrer Vorgesetzten bewirken könne, halten die Mitarbeiter koreanischer Führungskräfte dagegen für weniger wahrscheinlich.

Hervorzuheben ist, daß die eben genannten Abweichungen in gleicher Weise für männliche und weibliche Vorgesetzte zutreffen (vgl. hierzu Abbildungen 68 und 69).

Das heißt in Korea ist das Urteil der Mitarbeiter über die Aufstiegsbereitschaft ihrer Vorgesetzten hinsichtlich Übereinstimmung bzw. Abweichung von der Selbst-Einschätzung der Führungskräfte unabhängig vom Geschlecht der Letzteren.

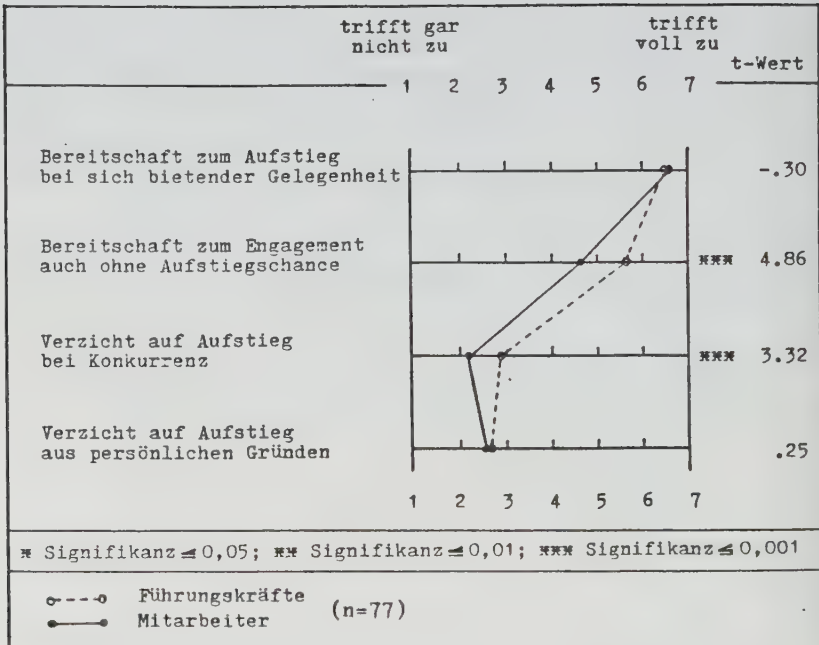


Abb. 67: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen von Führungskräften in Korea

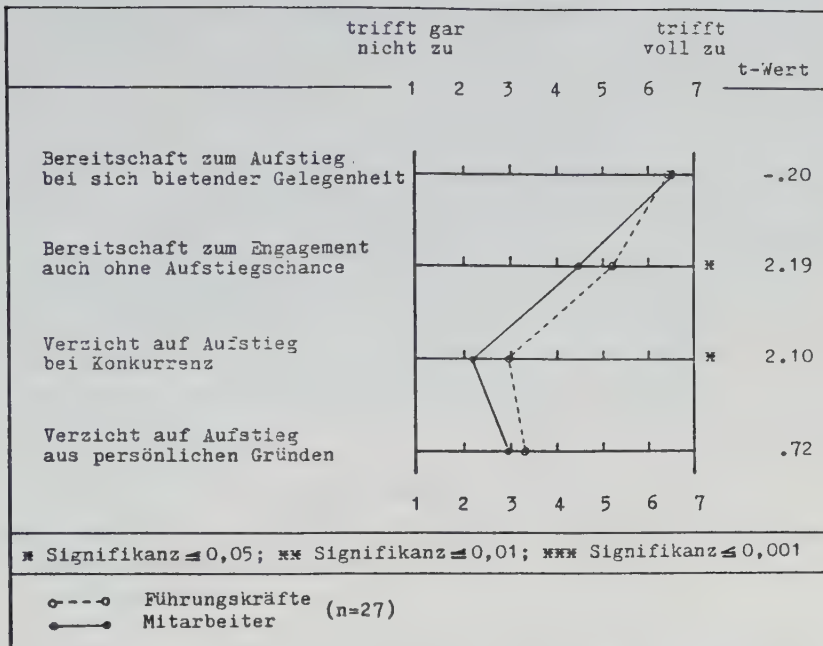


Abb. 68 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen weiblicher Führungskräfte in Korea

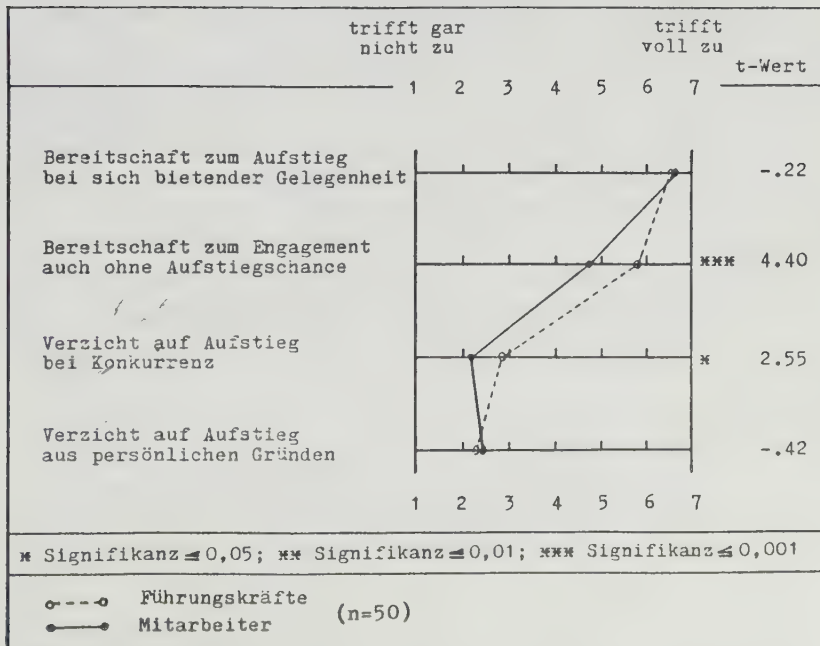


Abb. 69 : Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen

5.3.3.3 Interkultureller Vergleich

Um einen Vergleich zwischen der Bundesrepublik und Korea hinsichtlich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Aufstiegsbereitschaft von Führungskräften durchführen zu können, haben wir wiederum - wie in den Abschnitten 3.4.3.3 und 4.3.3 - Gruppen mit einer positiven bzw. negativen Abweichung zwischen Selbst- und Fremdbild gebildet.

Die in Abbildung 70 ausgewiesenen Fallzahlen mit den dazugehörigen Chi-Quadrat-Werten (1) weisen lediglich für die "Bereitschaft zum Engagement auch ohne Aufstiegschance" einen signifikanten Unterschied auf. Zu diesem Signifikanzausweis kommt es deshalb, weil in Korea in der Beurteilung dieses Items die Einschätzungen von Vorgesetzten einerseits und ihren Mitarbeitern andererseits besonders inhomogen sind.

Das heißt sowohl weibliche als auch männliche Führungskräfte in Korea bejahen ihre Bereitschaft zum Engagement auch ohne Aufstiegschance in höherem Maße als dies ihre Mitarbeiter (Gruppendurchschnitt) mit ihrer eher skeptischeren Aussage tun.

Obwohl auch die übrigen Items in den vier Gruppen unterschiedliche Zellenbesetzungen aufweisen, führt dies nicht zu statistisch signifikanten Unterschieden.

(1) Die Berechnung des Chi-Quadrat-Tests wurde mit Hilfe der SPSS-Prozedur CROSSTABS vorgenommen (vgl. hierzu Beutel & Schubö, 1983, S. 172ff).

Führungs- kräfte Abweichungs- richtung	Deutsche		Koreaner		Chi-Quadrat (df = 3)
	♀	♂	♀	♂	
	- +	- +	- +	- +	
Bereitschaft zum Aufstieg bei sich bietender Gelegen- heit	10 ¹⁾ 16	10 18	9 18	16 34	.35
Bereitschaft zum Engagement auch ohne Aufstiegs- chance	8 18	15 13	5 22	10 40	11.66 ⁺⁺
Verzicht auf Aufstieg bei Konkurrenz	13 13	16 12	12 15	19 31	2.88
Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen	14 12	15 13	14 13	26 24	.40

+ Signifikanz $\leq 0,05$; ++ Signifikanz $\leq 0,01$

- = Fremd-Einschätzung > Selbst-Einschätzung
+ = Selbst-Einschätzung $\geq$ Fremd-Einschätzung

1) Zahl der Fälle

Abb. 70: Interkultureller Vergleich zur Abweichung von Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen

Es kann deshalb nur festgestellt werden, daß - unabhängig von den absoluten Einschätzungswerten - die Vorstellung über ein "Engagement auch ohne Aufstiegschance" in Korea stärker als in der Bundesrepublik zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern divergiert.

5.4 Zusammenfassung

Ausgangspunkt der Überlegungen in Kapitel 5 war die in der Literatur geäußerte Vermutung, daß sich Frauen im Vergleich zu Männern "bewußter" gegen eine "große" Karriere entscheiden.

Analog zu unserem Vorgehen in den Kapiteln 3 und 4 wurde auch die "Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen" sowohl als Einschätzung durch die Führungskräfte selbst wie auch als Fremd-Einschätzung durch ihre Mitarbeiter erhoben.

Zur Überprüfung der Selbst-Einschätzung lag die in Hypothese 5.1.1 formulierte Vermutung zugrunde, daß "Frauen mit Karrierechance im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen eine geringere Bereitschaft zur Nutzung beruflicher Entwicklungschancen zeigen".

Die Ergebnisse für die Bundesrepublik zeigen, daß

- Frauen in (signifikant) höherem Maße bereit sind als Männer, anspruchsvollere Aufgaben auch ohne Aufstieg zu übernehmen;

- Frauen eher dazu tendieren, bei Konkurrenz auf einen beruflichen Aufstieg zu verzichten;
- Männer eher bereit sind, einen beruflichen Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit wahrzunehmen.

Betrachtet man diese Ergebnisse im Zusammenhang mit der von Frauen signifikant schlechter eingeschätzten betrieblichen Aufstiegschance, so könnte man eventuell vermuten, daß Frauen durch Übernahme anspruchsvollerer Aufgaben, die nicht gebotene Aufstiegschance kompensieren wollen.

Von besonderem Interesse scheint, daß zwischen Männern und Frauen kein signifikanter Unterschied hinsichtlich eines "Aufstiegsverzichts aus persönlichen Gründen" besteht.

In der koreanischen Untersuchung unterscheiden sich männliche und weibliche Führungskräfte hinsichtlich ihrer Bereitschaft zum "Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit" bzw. hinsichtlich eines "Aufstiegsverzichts bei Konkurrenz" kaum. Frauen schätzen ihre Bereitschaft zum "Engagement auch ohne Aufstiegschance" signifikant niedriger, ihre Bereitschaft zum "Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen" jedoch signifikant höher ein als ihre männlichen Kollegen.

Beim interkulturellen Vergleich zeigen sich beachtenswerte Unterschiede zwischen den beiden Ländern. Es wird deutlich, daß Koreaner einen stärker ausgeprägten Aufstiegswillen haben. Das heißt die Bereitschaft "zum Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit" bzw. ein "Engagement auch ohne Aufstieg" werden von ihnen stärker be-

jaht. Deutsche Führungskräfte sind dagegen eher bereit, auf einen beruflichen Aufstieg "aus persönlichen Gründen" zu verzichten.

Insoweit stehen die Ergebnisse in Übereinklang mit unserer hypothetischen Vermutung, wonach kulturelle Unterschiede, insbesondere der hohe Aufstiegswille in Korea zu kulturell-bedingten Abweichungen führt.

Bei Einschätzung der Aufstiegsbereitschaft ihrer Vorgesetzten glauben deutsche Mitarbeiter, daß weibliche Vorgesetzte in höherem Maße als männliche Führungskräfte auf einen "Aufstieg aus persönlichen Gründen" verzichten werden. Dieses Ergebnis bestätigt unsere Hypothese 5.1.2, wonach "Mitarbeiter geschlechtsstereotype Vorstellungen über die Bereitschaft ihrer Vorgesetzten zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen" haben.

Tendenziell wird dieses Ergebnis auch in der koreanischen Untersuchung bestätigt. Zu diesem Urteil kommen sowohl weibliche als auch männliche Mitarbeiter.

Analysiert man die Abweichung zwischen der Selbst- und Fremd-Einschätzung, so zeigt sich für die Bundesrepublik eine relativ starke Übereinstimmung zwischen Eigen-Einschätzung der Führungskraft und dem Urteil ihrer Mitarbeiter.

In der koreanischen Untersuchung kommt es dagegen zu signifikanten Unterschieden. So sind koreanische Mitarbeiter insbesondere hinsichtlich der Bereitschaft ihrer Vorgesetzten zum beruflichen "Engagement auch ohne Aufstiegschance" skeptischer als diese selbst bzw. Skepsis wird auch deutlich hinsichtlich eines

Aufstiegsverzichts" aus Konkurrenzgründen", den die Mitarbeiter für weniger wahrscheinlich halten als ihre Vorgesetzten.

Die genannten Abweichungen sind dabei unabhängig vom Geschlecht der Führungskraft.

6. ABSCHLIESSENDE ZUSAMMENHANGSANALYSE

Ausgangspunkt der vorliegenden Studie war die Überlegung, welche Einflußgrößen letztendlich das weibliche Karriereverhalten bestimmen.

Für das Untersuchungsdesign unserer empirischen Analyse bot der von Frieze entwickelte Variablenzusammenhang (vgl. hierzu S. 122 f) einen brauchbaren Ansatz.

Nachdem wir bisher die einzelnen Variablenkomplexe (Kausalattribution des persönlichen Berufserfolgs, soziale Anerkennung als Führungskraft und Bereitschaft zur Nutzung beruflicher Entwicklungschancen) isoliert einer Analyse unterzogen haben, soll zum Abschluß unserer Überlegungen der Frage nachgegangen werden, ob und inwieweit auch Beziehungen zwischen den Variablen-Gruppen nachzuweisen sind.

Dabei soll geprüft werden, ob sich die Bereitschaft berufliche Entwicklungschancen wahrzunehmen,

- einmal durch die Kausalattribution des persönlichen Berufserfolgs und/oder
- zum anderen durch die Einschätzung der sozialen Anerkennung als Führungskraft

prognostizieren läßt.

Abschließend gilt es dann - entsprechend unserer Themenstellung - danach zu fragen, ob das Geschlecht oder eher interkulturelle Unterschiede das Karriereverhalten der von uns untersuchten Führungskräfte bestimmen.

6.1 Kausalattribution des Berufserfolgs und Karrierebereitschaft

Um die Prognosefähigkeit der Kausalattribution des Berufserfolgs von Führungskräften für deren Karrierebereitschaft zu prüfen, haben wir - für die einzelnen Vorgesetztengruppen getrennt - multiple Regressionsanalysen durchgeführt. Um dabei den Beitrag der einzelnen Attributionskategorien zur Erklärung der Aufstiegsbereitschaft erkennen zu können, nutzten wir die Methode des schrittweisen Variableneinschlusses (1).

Die Ergebnisse zur Selbsteinschätzung der Führungskräfte sind in Abbildung 71 zusammengefaßt. Auf die Wiedergabe und Interpretation der Daten zur Fremdeinschätzung wird verzichtet, weil die ausgewiesenen R^2 -Werte durchweg so niedrig sind, daß lediglich ein geringer Erklärungswert für die Beziehung zwischen Kausalattribution des Berufserfolgs und der Einschätzung des Karriereverhaltens der Führungskräfte durch ihre Mitarbeiter daraus abgeleitet werden kann.

Die Auswertung zum Einfluß der Selbst-Attribuierung auf das mögliche Karriereverhalten der Führungskräfte zeigt sowohl hinsichtlich der Vorgesetztenkategorien, wie auch mit Blick auf die einzelnen Indikatoren zur Bereitschaft, berufliche Entwicklungschancen wahrzunehmen, ein eher heterogenes Bild.

(1) Die Auswertungen werden mit Hilfe der SPSS-Statistik-Prozedur REGRESSION durchgeführt (vgl. hierzu Beutel & Schubö, 1983, S.219 ff).

		Deutsche				Koreaner			
		♀		♂		♀		♂	
			%		%		%		%
Aufstieg bei sich bietender Gelegen- heit	1	F	9.8	A	13.2	G/Z	14.1	U	16.9
	2	G/Z	3.6	F	3.0	A	17.2	G/Z	2.7
	3	U	3.9	G/Z	1.9	U	10.2	A	0.5
	4	A	0.5	-	-	F	4.4	F	0.5
	Σ		17.8		18.1		45.9		20.6
Engagement auch ohne Aufstiegs- chance	1	A	6.1	A	23.3	A	11.2	A	7.8
	2	F	1.8	U	6.7	F	1.8	G/Z	0.8
	3	G/Z	0.4	F	7.1	G/Z	1.0	U	0.2
	4	U	0.1	G/Z	4.8	U	0.2	F.	0.0
	Σ		8.4		41.9		14.2		8.8
Verzicht auf Aufstieg bei Kon- kurrenz	1	A	33.5	A	9.7	G/Z	22.3	F	3.0
	2	U	2.5	U	8.8	A	7.2	U	1.4
	3	F	0.8	F	1.4	U	0.4	G/Z	0.4
	4	G/Z	0.1	-	-	F	0.0	A	0.1
	Σ		36.9		19.9		29.9		4.9
Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen	1	G/Z	2.9	A	5.2	F	7.4	F	13.2
	2	F	0.9	F	3.5	G/Z	5.6	G/Z	3.1
	3	U	0.9	G/Z	2.3	U	1.7	A	0.1
	4	-	-	U	1.5	A	1.1	U	0.1
	Σ		4.7		12.5		15.8		16.5

Abb. 71: Zusammenhang zwischen Kausalattribution des persönlichen Berufserfolges und der Bereitschaft zur Nutzung beruflicher Entwicklungschancen (Selbst-Einschätzung)
(Zeichenerklärung zur Abbildung 71 siehe nächste Seite!)

Zeichenerklärung zur Abbildung 71, S. 208:

F = Fähigkeit

A = Anstrengung

U = Unterstützung durch andere Personen

G/Z = Glück oder Zufall

In unserer Auswertung bewegen sich die Erklärungsbeiträge der Variablen zur Kausalattribution des persönlichen Berufserfolgs zwischen lediglich 4,7 % zur Erklärung des Verzichts auf Aufstieg aus persönlichen Gründen bei deutschen Frauen und 45,9 % zur Erklärung des "Aufstiegs bei sich bietender Gelegenheit" für koreanische Führungskräfte weiblichen Geschlechts.

Als Fazit kann deshalb festgestellt werden, daß eine gewisse Prognosefähigkeit der Variablen zur Kausalattribution des persönlichen Berufserfolgs für die Einschätzung des persönlichen Karriereverhaltens wohl gegeben ist. Daß sich aber für die nach Geschlecht und Nationalität gebildeten Gruppen keine eindeutige Tendenz hinsichtlich des Stellenwertes der einzelnen Attributionskategorien zur Erklärung des Karriereverhaltens von Führungskräften erkennen läßt.

6.2 Soziale Anerkennung als Führungskraft und Karrierebereitschaft

Bei dieser auch mit Hilfe der multiplen Regressionsanalyse durchgeführten Auswertung wurden die in unserer Untersuchung genutzten Indikatoren zur Einschätzung der "sozialen Anerkennung als Führungskraft" als unabhängige Größen, die Indikatoren zur Einschätzung der Karrierebereitschaft als abhängige Größen genutzt.

Auf die Darstellung und Interpretation der Ergebnisse zur Fremd-Einschätzung wird auch hier wegen der relativ geringen Erklärungskraft dieser Ergebnisse für den hier interessierenden Beziehungszusammenhang verzichtet.

Aus den in Abbildung 72 dargestellten Ergebnissen wird als erstes deutlich, daß die "soziale Anerkennung als Führungskraft" eine höhere Prognosefähigkeit als die Kausalattribution des persönlichen Berufserfolges für das Karriereverhalten von Führungskräften hat. Die Erklärungsbeiträge der maximal acht zur Erklärung herangezogenen Variablen liegen zwischen 18 und 64,6 %.

Trotz der auch hier feststellbaren Heterogenität der Einzelergebnisse läßt sich doch - und dies ist plausibel - die Tendenz feststellen, daß

- bei positiver Einschätzung der eigenen Durchsetzungskraft der Aufstiegswille stärker ausgeprägt ist bzw.
- bei geringerer Einschätzung der persönlichen Durchsetzungsmöglichkeit ein "Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen" stärker bejaht wird.

		Deutsche				Koreaner			
		♀		♂		♀		♂	
		%		%		%		%	
Aufstieg bei sich bieten- der Gelegen- heit	1	V30	14.0	V33	20.8	V33	46.8	V30	20.4
	2	V26	14.6	V26	1.4	V35	10.8	V34	0.8
	3	V29	10.6	V31	1.4	V31	2.1	V31	1.2
	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	Σ	51.5		27.3		64.6		24.9	
Engagement auch ohne Aufstiegs- chance	1	V33	34.4	V30	19.9	V35	17.0	V29	20.0
	2	V30	4.1	V32	6.3	V34	4.9	V32	5.5
	3	V35	2.9	V31	7.0	V31	1.8	V34	3.6
	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	Σ	50.9		41.1		29.1		33.9	
Verzicht auf Aufstieg bei Konkurrenz	1	V35	8.5	V31	4.6	V31	7.6	V26	14.2
	2	V26	6.7	V35	8.9	V33	7.0	V31	7.3
	3	V32	5.7	V34	7.8	V32	3.7	V32	4.0
	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.	.	.	.	.
	Σ	27.7		30.1		28.8		32.4	

(Fortsetzung Abbildung 72 siehe nächste Seite!)

		Deutsche		Koreaner	
		♀	♂	♀	♂
		%	%	%	%
Verzicht auf	1	V32 11.0	V34 10.3	V29 26.4	V33 19.7
Aufstieg aus	2	V33 9.3	V31 3.7	V35 8.8	V30 5.9
persönlichen	3	V31 9.9	V29 1.2	V32 2.3	V32 1.4
Gründen	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.
	.	.	.	.	.
	Σ	58.2	18.0	43.7	31.0

- Legende:
- V 26 = Informelle Integration (Kontakthäufigkeit)
 - V 29 = Fachliche Kooperation
 - V 30 = Persönliche Kooperation
 - V 31 = Durchsetzungskraft (Autorität)
 - V 32 = Vertretung des Gruppeninteresses
 - V 33 = Einfluß auf die Arbeitsgruppe
 - V 34 = Einfluß "nach oben"
 - V 35 = Persönliche Einschätzung als Chef(in)

Abb. 72: Zusammenhang zwischen der "sozialen Anerkennung als Führungskraft" und der Bereitschaft zur Nutzung beruflicher Entwicklungschancen (Selbst-Einschätzung)

Als Fazit kann somit festgestellt werden, daß die Einschätzung der "sozialen Anerkennung als Führungskraft" zur Prognose des Karriereverhaltens besser geeignet ist.

Dies ist plausibel, wenn man davon ausgeht, daß eine Führungskraft aus der (subjektiv empfundenen) Anerkennung ihrer Position Konsequenzen für die Nutzung sich bietender Karrierechancen zieht.

6.3 Geschlecht, Kultur und Karrierebereitschaft

Die bei den bivariaten Analysen bereits erkennbare Tendenz, daß eher interkulturelle denn Geschlechts-Unterschiede das Selbstverständnis bzw. Verhalten von Führungskräften bestimmen, wird insbesondere auch bei einer multivariaten Varianzanalyse deutlich (1).

Bei einer Auswertung, bei der die unabhängigen Größen Geschlecht und Kultur in ihrer Bedeutung für die abhängige Variable "Bereitschaft zur Nutzung beruflicher Entwicklungschancen" analysiert wurden, zeigen sich im einzelnen folgende Ergebnisse (vgl. hierzu Anhang C):

- Ein beruflicher Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit wird von koreanischen Führungskräften signifikant stärker bejaht, geschlechtsspezifische Unterschiede werden nicht ausgewiesen.

(1) Die Auswertungen werden mit Hilfe der SPSS-Statistik-Prozedur ANOVA durchgeführt (vgl. hierzu Beutel & Schubö, 1983, S. 108 ff).

- Ein berufliches Engagement auch ohne Aufstieg wird von koreanischen Führungskräften ebenfalls signifikant stärker bejaht, das Geschlecht spielt bei dieser Bewertung keine Rolle.
- Der Karriere-Indikator "Verzicht auf Aufstieg bei Konkurrenz" weist weder interkulturelle noch geschlechtsspezifische Besonderheiten aus. Die niedrigen Skalenwerte, die dieser Indikator erhält, läßt den Schluß zu, daß für Führungskräfte unabhängig von Kultur und Geschlecht - die berufliche Konkurrenzsituation selbstverständlich ist und deshalb nicht der Diskussion bedarf.
- Die Bereitschaft zu einem "Aufstiegs-Verzicht aus persönlichen Gründen" ist bei koreanischen Führungskräften entsprechend der vorgenannten Ergebnisse signifikant niedriger als bei deutschen Vorgesetzten. Lediglich bei Einschätzung dieses Indikators durch die Mitarbeiter (Fremd-Bild) wird auch das Geschlecht als signifikante Größe ausgewiesen:

Das heißt man hält - wie bereits in anderem Zusammenhang dargestellt - ein solches "Verharrungsverhalten" bei Frauen für wahrscheinlicher als bei Männern.

Diese Ergebnisse zeigen, daß nicht so sehr die Geschlechtsrolle als vielmehr das Bewußtsein und die Position als Führungskraft in einer Gesellschaft zu einem eher geschlechtsunspezifischen Karriereverhalten führt. Will man unter dem Eindruck unserer zahlreichen Detail-Ergebnisse eine zusammenfassende Vermutung formulieren, so könnte sie folgendermaßen lauten:

Kulturelle Einflußgrößen auf der Ebene von Gesellschaft und Organisationen bestimmen das Selbstverständnis und die Anerkennung von Führungskräften. Dabei ist das Management in der von uns untersuchten Branche sowohl in Korea als auch in der Bundesrepublik immer noch weitgehend "Männer-Sache". Hat eine Frau jedoch "Karriere" gemacht, so wird sie insbesondere in Organisationen mit stark hierarchischer Ordnung und strengerer Verhaltensnorm - wie sie sich heute noch in Korea finden - als Positionsinhaber respektiert und dadurch in ihrem Karrierebewußtsein vielleicht stärker gefördert als in offeneren Organisationen, in denen sie tagtäglich um ihre soziale Anerkennung "kämpfen" muß.

Unsere Ergebnisse lassen letztlich den Schluß zu, daß Frauen mit Karrierechance in Deutschland wie "deutsche Führungskräfte" und in Korea wie "koreanische Führungskräfte" agieren. Daß sie dabei "weiblichen Geschlechts sind", ist nicht ohne Einfluß auf ihr Verhalten, aber von eher nachrangiger Bedeutung.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
Abb. 1: Struktur der Untersuchungspersonen	32
Abb. 2: Struktur des zu untersuchenden Variablen- zusammenhangs	33
Abb. 3: Struktur der erhobenen Daten	37
Abb. 4: Klassifikation wahrgenommener Determinanten von Leistungsergebnissen	40
Abb. 5: Selbst-Attribuierung des persönlichen Be- rufserfolgs in der Bundesrepublik (Basis- faktoren)	60
Abb. 6: Selbst-Attribuierung des persönlichen Berufs- erfolgs in der Bundesrepublik (Einzel- Statements)	60
Abb. 7: Selbst-Attribuierung des persönlichen Berufs- erfolgs in Korea (Basisfaktoren)	64
Abb. 8: Selbst-Attribuierung des persönlichen Berufs- erfolgs in Korea (Einzel-Statements)	64
Abb. 9: Interkultureller Vergleich der Selbst-Attri- buierung des persönlichen Berufserfolgs (Basisfaktoren)	66
Abb. 10: Interkultureller Vergleich der Selbst-Attri- buierung des persönlichen Berufserfolgs (Einzel-Statements)	66
Abb. 11: Interkultureller Vergleich der geschlechts- spezifischen Selbst-Attribuierung des per- sönlichen Berufserfolgs (Basisfaktoren)	72
Abb. 12: Interkultureller Vergleich der geschlechts- spezifischen Selbst-Attribuierung des per- sönlichen Berufserfolgs (Einzel-Statements)	73f.
Abb. 13: Vergleich der Fremd-Attribuierung des Be- rufserfolgs weiblicher und männlicher Füh- rungskräfte in der Bundesrepublik (Basis- faktoren)	77

	<u>Seite</u>
Abb. 14: Vergleich der Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher und männlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik (Einzel-Statements)	77
Abb. 15: Geschlechtsspezifische Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften in der Bundesrepublik (Basisfaktoren)	80
Abb. 16: Geschlechtsspezifische Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften in der Bundesrepublik (Einzel-Statements)	82
Abb. 17: Vergleich der Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher und männlicher Führungskräfte in Korea (Basisfaktoren)	86
Abb. 18: Vergleich der Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher und männlicher Führungskräfte in Korea (Einzel-Statements)	86
Abb. 19: Geschlechtsspezifische Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften in Korea (Basisfaktoren)	88
Abb. 20: Geschlechtsspezifische Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften in Korea (Einzel-Statements)	89f.
Abb. 21: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften: Differenzierung nach dem Geschlecht der Vorgesetzten (Basisfaktoren)	94
Abb. 22: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften: Differenzierung nach dem Geschlecht der Vorgesetzten (Einzel-Statements)	95f.
Abb. 23: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften: Differenzierung nach dem Geschlecht von Mitarbeitern und Vorgesetzten (Basisfaktoren)	100
Abb. 24: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften: Differenzierung nach dem Geschlecht von Mitarbeitern und Vorgesetzten (Einzel-Statements)	101ff.

	Seite
Abb. 25: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften in der Bundesrepublik (Basisfaktoren)	105
Abb. 26: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften in der Bundesrepublik (Einzel-Statements)	105
Abb. 27: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher Führungskräfte in der Bundesrepublik (Basisfaktoren)	107
Abb. 28: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher Führungskräfte in der Bundesrepublik (Einzel-Statements)	107
Abb. 29: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs männlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik (Basisfaktoren)	108
Abb. 30: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs männlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik (Einzel-Statements)	108
Abb. 31: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften in Korea (Basisfaktoren)	110
Abb. 32: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs von Führungskräften in Korea (Einzel-Statements)	110
Abb. 33: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher Führungskräfte in Korea (Basisfaktoren)*	111
Abb. 34: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs weiblicher Führungskräfte in Korea (Einzel-Statements)	111
Abb. 35: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs männlicher Führungskräfte in Korea (Basisfaktoren)	112
Abb. 36: Vergleich der Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs männlicher Führungskräfte in Korea (Einzel-Statements)	112

	<u>Seite</u>
Abb. 37: Interkultureller Vergleich der Abweichung von Selbst- und Fremd-Attribuierung des Berufserfolgs	114f.
Abb. 38: The attributional process for achievement events	123
Abb. 39: Selbst-Einschätzung der sozialen Anerkennung als Führungskraft in der Bundesrepublik	133
Abb. 40: Selbst-Einschätzung der sozialen Anerkennung als Führungskraft in Korea	135
Abb. 41: Interkultureller Vergleich zur Selbst-Einschätzung der sozialen Anerkennung als Führungskraft	138f.
Abb. 42: Vergleich der Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung weiblicher und männlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik	141
Abb. 43: Geschlechtsspezifische Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften in der Bundesrepublik	142
Abb. 44: Vergleich der Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung weiblicher und männlicher Führungskräfte in Korea	145
Abb. 45: Geschlechtsspezifische Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften in Korea	146
Abb. 46: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung als Führungskraft	149f.
Abb. 47: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften: Differenzierung nach dem Geschlecht der Mitarbeiter	151f.
Abb. 48: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften in der Bundesrepublik	154
Abb. 49: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung weiblicher Führungskräfte in der Bundesrepublik	155

	<u>Seite</u>
Abb. 50: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung männlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik	155
Abb. 51: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung von Führungskräften in Korea	157
Abb. 52: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung weiblicher Führungskräfte in Korea	158
Abb. 53: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung männlicher Führungskräfte in Korea	158
Abb. 54: Interkultureller Vergleich zur Abweichung von Selbst- und Fremd-Einschätzung der sozialen Anerkennung als Führungskraft	161f.
Abb. 55: Selbst-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen in der Bundesrepublik	177
Abb. 56: Selbst-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen in Korea	180
Abb. 57: Interkultureller Vergleich zur Selbst-Einschätzung der Bereitschaft von Führungskräften, persönliche Entwicklungschancen zu nutzen	182
Abb. 58: Vergleich der Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen weiblicher und männlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik	185
Abb. 59: Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen von Führungskräften in der Bundesrepublik: Differenzierung nach dem Geschlecht von Mitarbeitern und Vorgesetzten	186
Abb. 60: Vergleich der Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen weiblicher und männlicher Führungskräfte in Korea	188

	<u>Seite</u>
Abb. 61: Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen von Führungskräften in Korea: Differenzierung nach dem Geschlecht von Mitarbeitern und Vorgesetzten	189
Abb. 62: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen von Führungskräften: Differenzierung nach dem Geschlecht der Führungskräfte	192
Abb. 63: Interkultureller Vergleich zur Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen von Führungskräften: Differenzierung nach dem Geschlecht von Mitarbeitern und Vorgesetzten	193
Abb. 64: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen von Führungskräften in der Bundesrepublik	195
Abb. 65: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen weiblicher Führungskräfte in der Bundesrepublik	196
Abb. 66: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen männlicher Führungskräfte in der Bundesrepublik	196
Abb. 67: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen von Führungskräften in Korea	198
Abb. 68: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen weiblicher Führungskräfte in Korea	199
Abb. 69: Vergleich der Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung von persönlichen Entwicklungschancen männlicher Führungskräfte in Korea	199

	<u>Seite</u>
Abb. 70: Interkultureller Vergleich zur Abweichung von Selbst- und Fremd-Einschätzung der Bereitschaft zur Nutzung persönlicher Entwicklungschancen	201
Abb. 71: Zusammenhang zwischen Kausalattribution des persönlichen Berufserfolgs und der Bereitschaft zur Nutzung beruflicher Entwicklungschancen (Selbst-Einschätzung)	208
Abb. 72: Zusammenhang zwischen der "sozialen Anerkennung als Führungskraft" und der Bereitschaft zur Nutzung beruflicher Entwicklungschancen (Selbst-Einschätzung)	211f.

LITERATURVERZEICHNIS

- Agassi, J.B. (1982), Comparing the Work Attitudes of Women and Men, Massachusetts, Toronto.
- Bandura, A. (1977), "Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change", in: Psychological Review, 84, 191-215.
- Bar-Tal, D. & Frieze, I.H. (1977), "Achievement motivation for males and females as a determinant of attributions for success and failure", in: Sex Roles, 3, 301-314.
- Bartol, K.M. (1978), "The sex structuring of organizations: A Search for possible causes", in: Academy of Management Review, 3, 805-815.
- Bartol, K.M. & Butterfield, D.A. (1976), "Sex effects in evaluating leaders", in: Journal of Applied Psychology, 61, 446-454.
- Bass, B.M., Krusell, J. & Alexander, R.H. (1971), "Male Managers' attitudes toward working women", in: American Behavioral Scientist, 15, 221-236.
- Bayes, M. & Newton, P.M. (1978), "Women in Authority: A Sociopsychological Analysis", in: The Journal of Applied Behavioral Science, 14, 1, 7-20.
- BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) (1980), Stellungnahme zu aktuellen Frauen- und Familienfragen, Köln.

Beck-Gernsheim, E. (1980), Das halbierte Leben: Männerwelt Beruf, Frauenwelt Familie, Frankfurt/Main.

Bem, S.L. (1974), "The measurement of psychological androgyny", in: Journal of Consulting and Clinical Psychology, 42, 155-162.

Beutel, P. & Schubö, W. (1983), SPSS 9: Statistik-Programm-System für die Sozialwissenschaften. Eine Beschreibung der Programmversion 8 und 9, 4. Aufl., Stuttgart, New York.

Birdsall, P. (1980), "A comparative analysis of male and female managerial communication style in two organizations", in: Journal of Vocational Behavior, 16, 183-196.

Bowman, G.W., Worthy, N.B. & Greyser, S.A. (1965), "Are women executives people?", in: Harvard Business Review, 43, 52-67.

Bremer, T.H. & Wittig, M.A. (1980), "Fear of success: A personality trait or a response to occupational deviance and role overload?", in: Sex Roles, 6, 1, 27-46.

Broll, C. (1986), Berichte aus Deutschland: "Prüfungen bestanden, auf dem Arbeitsmarkt durchgefallen", in: Süddeutsche Zeitung, 07.03.1986.

Broverman, I.K.; Vogel, R.S.; Broverman, D.M.; Clarkson, T.E., & Rosenkranz, P.S. (1972), "Sex Role Stereotypes: A Current Appraisal", in: Journal of Social Issues, 28, 59-78.

- Brown, S.M. (1979), "Male Versus Female Leaders: A Comparison of Empirical Studies", in: Sex Roles, 5, 5, 595-611.
- Buono, A.F. & Kamm, J.B. (1983), "Marginality and the Organisational Socialization of Female Managers, in: Human Relations, 36, 12, 1125-1140.
- Butterfield, D.A. & Powell, G.N. (1981), "Effect of Group Performance, Leader Sex, and Rater Sex on Ratings of Leader Behavior", in: Organisational Behavior and Human Performance, 28, 129-141.
- Canavan-Gumpert, D., Garner, K. & Gumpert, P. (1978), The Success-Fearing Personality: Theory and Research with Implications for the Social Psychology of Achievement, Massachusetts, Toronto.
- Cash, T.F., Gillen, B. & Burns, D.S. (1977), "Sexism and 'beautyism' in personnel consultant decision making", in: Journal of Applied Psychology, 62, 301-310.
- Cheong, S.H. (1985), "Die Sozialisation der koreanischen Frau", in: Wissenschaft der Frau, Seoul (Ewha Women's University), 359-375, (Korean. Original, Übers. durch Verf.).
- Choi, J.S. (1978), Sozial-Charakter der Koreaner, Seoul (Korean. Original, Übers. durch Verf.).
- Costrich, N.; Feinstein, J.; Kidder, L.; Marecek, J.; and Pascale, L. (1975), "When stereotypes hurt: Three studies of penalties for sex-role reversals", in: Journal of Experimental Social Psychology, 11, 520-530.

- Craig, G.A. (1982), Über die Deutschen, München.
- Davidson, M.J. & Cooper, C.L. (1983), Women Managers: Their problems and what can be done to help them, Moorfoot, Sheffield.
- Day, D.R. & Stogdill, R.M. (1972), "Leader Behavior of Male and Female Supervisors: A Comparative Study", in: Personnel Psychology, 25, 353-360.
- Deaux, K. (1976), Sex: A perspective on the attribution process, in: Harvey, J.H./Ickes, W.J./Kidd, R.F. (Eds.), New directions in attribution research, Vol. 1, Hillsdale, N.J. & New York.
- Deaux, K. (1979), "Self-Evaluations of Male and Female Managers", in: Sex Roles, 5, 5, 571-580.
- Deaux, K. & Emswiller, T. (1974), "Expectations of Successful Performance on Sex-linked Tasks: What is Skill for the Male is Luck for the Female", in: Journal of Personality and Social Psychology, 29, 1, 80-85.
- Deaux, K. & Taynor, J. (1973), "Evaluation of male and female ability: Bias works two ways", in: Psychological Reports, 32, 261-262.
- Dipboye, R.L./Arvey, R.D./Terpstra, D.E. (1977), "Sex and physical attractiveness of raters and applicants as determinants of resume evaluations", in: Journal of Applied Psychology, 62, 288-294.
- Dipboye, R.L./Fromkin, H.L./Wiback, K. (1979), "Relative importance of applicant sex, attractive-

ness, and scholastic standing in evaluation of job applicant resumes", in: Journal of Applied Psychology, 60, 39-43.

Dobbins, G.H./Pence, E.C./Orban, J.A./Sgro, J.A. (1983), "The effects of sex of the leader and sex of the subordinate on the use of organizational control policy", in: Organizational Behavior and Human Performance, 32, 325-343.

Donnell, S.M. & Hall, J. (1980), "Men and women as managers: A significant case of no significant difference", in: Organisational Dynamics, 8, 4, 60-77.

Effler, M. (1983), "Unterschiede in den Kausalerklärungen von Akteuren und Beobachtern - Zum Geltungsbereich der Jones-Nisbett-Hypothese", in: Zeitschrift für Sozialpsychologie, 14, 229-240.

Etaugh, C. & Brown, B. (1975), "Perceiving the causes of success and failure of male and female performers", in: Developmental Psychology, 11, 103.

Ezell, H.F., Odewahn, C.A. & Sherman, J.D. (1981), "The effects of having been supervised by a woman on perceptions of female managerial competence", in: Personnel Psychology, 34, 291-299.

Farmer, R.N. & Richman, B.M. (1965), Comparative Management and Economic Progress, Homewood, Ill.

Faver, C.A. (1982), "Achievement orientation, attainment values, and women's employment", in: Journal

of Vocational Behavior, 20, 1, 67-80.

Feather, N.T. (1969), "Attribution of responsibility and valence of success and failure in relation to initial confidence and task performance", in: Journal of Personality and Social Psychology, 13, 129-144.

Feather, N.T. & Simon, J.G. (1975), "Reactions to male and female success and failure in sex-linked occupations: Impressions of personality, causal attributions and perceived likelihood of different consequences", in: Journal of Personality and Social Psychology, 31, 20-31.

Feldman, J.M. (1981), "Beyond Attribution Theory: Cognitive Processes in Performance Appraisal", in: Journal of Applied Psychology, 66, 2, 127-148.

Feldman-Summers, S. & Kiesler, S.B. (1974), "Those who are number two try harder: The effect of sex on attributions of causality", in: Journal of Personality and Social Psychology, 30, 846-855.

Fischer, G. (1985), "Und ewig lockt das Kind", in: manager magazin, 7/85, 122-129.

Fischer, G. und Schwarzer, U. (1986), "Mit Kompetenz und Stöckelschuhen", in: manager magazin, 4/86, 176-178.

Frank, H.H. (1977), Women in the Organization, University of Pennsylvania Press.

- Friedel-Howe, H. (1986), Die Unterrepräsentation von Frauen im Management: Analyse der vor- und innerorganisatorischen Bedingungen des Geschlechtsunterschiedes im Aufstieg, unveröffentlichte Habilitationsschrift, München.
- Frieze, I.H. (1975), "Women's Expectations for and Causal Attributions of Success and Failure", in: Mednick, M.T.S., Tangri, S.S. & Hoffman, L.W. (Eds.), Women and Achievement: Social and Motivational Analyses, Washington, 158-171.
- Frieze, I.H./Parsons, J.E./Johnson, P.B./Ruble, D.N./Zellman, G.L. (1978), Women and sex roles: A social psychological perspective, New York.
- Garland, H. & Price, K.H. (1977), "Attitudes toward women in management and attributions for their success and failure in a managerial position", in: Journal of Applied Psychology, 62, 1, 29-33.
- Gebert, D. & v. Rosenstiel, L. (1981), Organisationspsychologie, Stuttgart.
- Goldberg, P. (1968), "Are women prejudiced against women?", in: Trans-action, April, 28-30.
- Görlitz, D.; Meyer, W.U.; Weiner, B. (Hrsg.) (1978), Bielefelder Symposium über Attribution, Stuttgart.
- Gottschall, D. (1981), "Die Suche nach dem Sinn", in: manager magazin, 9/81, 133-139.
- Greenberger, R.S. (1981), "Female stereotypes begin to fade among fellow workers", Wall Street Journal,

16.6.1981.

- Hackett, G. & Betz, N.E. (1981), "A Self-Efficacy to the Career Development of Women", in: Journal of Vocational Behavior, 18, 326-339.
- Hackman, J.R./Lawler, E.E., III/Porter, L.W. (1983), Perspectives on Behavior in Organizations, Second Edition, New York et al.
- Halperin, M.S. & Abrams, D.L. (1978), "Sex differences in predicting final examination grades: The influence of past performance, attributions and achievement motivation", in: Journal of Educational Psychology, 70, 763-771.
- Han, C.S. (1982), "Interkultureller Vergleich zum Bewußtsein der Eliten", in: Oh, S.C. (Hrsg.), Sozialpsychologie der Koreaner, Seoul, 268-285 (Korean. Original, Übers. durch Verf.).
- Harvey, J.H./Ickes, W.J./Kidd, R.F. (1976), New directions in attribution research, Vol. 1, Hillsdale, N.J. & New York.
- Harvey, J.H./Weary, G./Harris, B. (1981), Perspectives on Attributional Processes, Dubuque, Iowa.
- Heider, F. (1944), "Social Perception and Phenominal Causality", in: Psychological Review, 51, 358-374.
- Heider, F. (1958), The Psychology of Interpersonal Relations, New York.
- Heilman, M.E. (1980), "Sex Discrimination", in: Wolman, B.B. & Money, J. (Eds.), Handbook of Human Sexuality,

Englewood Cliffs, N.J., 228-249.

Hennig, M. & Jardim, A. (1977), "Women Executives in the Old-Boy Network", in: Psychology Today, 1/77, 76-81.

Herkner, W. (1980), "Attribution - Psychologie der Kausalität (Einleitung)", in: Herkner, W. (Hrsg.), Attribution - Psychologie der Kausalität, Bern, 11-86.

Horner, M. (1969), "Fail: Bright Women", in: Psychology Today, 11/69, 62, 36-38.

Horner, M. (1972), "Toward an understanding of achievement-related conflicts in women", in: Journal of Social Issues, 28, 157-176.

Huber, V.L., Podsakoff, P.M., & Todor, W.D. (1985), "A dimensional analysis of supervisor and subordinate attributions of success and failure", in: Journal of Occupational Behaviour, 6, 131-142.

Humphreys, L.W. & Shrode, W.A. (1978), "Decision-Making Profiles of Female and Male Managers", in: MSU Business Topics, Autumn, 26, 4, 45-51.

Jacobson, M.B. & Effertz, J. (1974), "Sex roles and leadership perceptions of the leaders and the led", in: Organisational Behavior and Human Performance, 12, 383-397.

Jago, A.G. & Vroom, V.H. (1982), "Sex differences in the incidence and the evaluation of participative

- leader behavior", in: Journal of Applied Psychology, 67, 6, 776-783.
- Jones, E.E. & Nisbett, R.E. (1976), "The actor and observer: Divergent perceptions of the causes of behavior", in: Thibaut, J.W./Spence, J.T./Carson, R.C. (Eds.), Contemporary topics in social psychology, Morristown, N.J., 37-52.
- Kanter, R.M. (1977), Men and women of the corporation, New York.
- Keller, E. v. (1982), Management in fremden Kulturen, Bern/Stuttgart.
- Kim, J.Y. (1979), "Studie über die Kausalattribution des Erfolgs bzw. Mißerfolgs bei Koreanern", in: Oh, S.C. (Hrsg.), Kultur und sozialpsychologische Theorien, Seoul, 247-261 (Korean. Original, Übers. durch Verf.).
- Klages, H. (1985), Wertorientierungen im Wandel: Rückblick, Gegenwartanalyse, Prognosen, Frankfurt, New York.
- Kleinbeck, U. (1977), "Berufserfolg-Berufszufriedenheit-Berufliche Entwicklung", in: Seifert, K.H., Eckhardt, H.H., Jaide, W. (Hrsg.), Handbuch der Berufspsychologie, Göttingen, 345-397.
- Kleiner, J. (1980), Korea: Betrachtungen über ein fernliegendes Land, Frankfurt/Main.

- Korman, A.K. (1970), "Toward a hypothesis of work behavior", in: Journal of Applied Psychology, 54, 31-41.
- Kukla, A. (1972), "Attributional determinants of achievement-related behavior", in: Journal of Personality and Social Psychology, 21, 166-174.
- Larwood, L. & Blackmore, J. (1978), "Sex-discrimination in managerial selection: Testing predictions of the vertical dyad linkage model", in: Sex Roles, 4, 359-367.
- Larwood, L. & Wood, M.M. (1977), Women in Management, Massachusetts.
- Lee, D.W. (1985), "Veränderung der Familie und des Frauenbildes in Korea", in: Wissenschaft der Frau, Seoul (Ewha Women's University), 376-401 (Korean. Original, Übers. durch Verf.).
- Lee, K.Y. (1982), "Studie über die Wirkung von Status-Inkonsistenz auf das Verhalten des Individuums", in: Oh, S.C. (Hrsg.), Sozialpsychologie der Koreaner, Seoul, 244-267 (Korean. Original, Übers. durch Verf.).
- Lockheed, M.E. (1975), "Female motive to avoid success: A psychological barrier or a response to deviancy?", in: Sex Roles, 1, 41-50.
- Maccoby, E.E. & Jacklin, C.N. (1974), The Psychology of Sex Differences, Stanford, Calif.

- Mai-Dalton, R.R., Feldman-Summers, S. & Mitchell, T.R. (1979), "Effect of employee gender and behavioral style on the evaluation of male and female banking executives", in: *Journal of Applied Psychology*, 64, 221-226.
- Marshall, J. (1984), *Women Managers: Travellers in a Male World*, Chichester, New York et al.
- Massengill, D. & Di Marco, N. (1979), "Sex Role Stereotypes and Requisite Management Characteristics: A Current Replication", in: *Sex Roles*, 5, 561-570.
- Mayes, S.S. (1979), "Women in Positions of Authority: A Case Study of Changing Sex Roles", in: *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 4, 3, 556-568.
- McIntyre, S.H./Moberg, D.J./Posner, B.Z. (1980), "Preferential treatment in preselection decisions according to sex and race", in: *Academy of Management Journal*, 23, 738-749.
- McKee, J.P. & Sheriffs, A.C. (1957), "The differential evaluation of males and females", in: *Journal of Personality*, 25, 356-371.
- McMahon, F.D. (1973), "Relationships between causal attributions and expectancy of success", in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 28, 108-114.
- Mednick, M.T.S., Tangri, S.S. & Hoffman, L.W. (Eds.) (1975), *Women and Achievement: Social and Moti-*

vational Analyses, Washington.

Milton, C.R. (1981), Human Behavior in Organizations: Three Levels of Behavior, Englewood Cliffs, N.J.

Mitchell, T.R. and Kalb, L.S. (1982), "Effects of job experience on supervisor attributions for a subordinate's poor performance", in: Journal of Applied Psychology, 67, 181-188.

Muldrow, T.W. & Bayton, J.A. (1979), "Men and women executives and processes related to decision accuracy", in: Journal of Applied Psychology, 64, 99-106.

Nadler, D.A. & Lawler, E.E. (1983), "Motivation: A Diagnostic Approach", in: Hackman, Lawler & Porter, Perspectives on Behavior in Organizations, Second Edition, New York et al., 67-78.

Neubauer, W. (1981), "Ursachenerklärung eigener Erfolge und Mißerfolge bei Vorgesetzten in bürokratischen Organisationen", in: Psychologie und Praxis, 25, 122-129.

Neuberger, O. (1976), Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin.

Nicholls, J.G. (1976), "Effort is virtuous, but it's better to have ability: Evaluative responses to perceptions of effort and ability", in: Journal of Research in Personality, 10, 306-315.

- Nieva, V.F. & Gutek, B.A. (1982), *Women and Work: A Psychological Perspective*, New York.
- Nisbett, R.E./Caputo, C./Legant, P./Marecek, J. (1973), "Behavior as seen by the actor and as seen by the observer", in: *Journal of Personality and Social Psychology*, 27, 154-164.
- Oh, S.C. (Hrsg.) (1979), *Kultur und sozialpsychologische Theorien*, Seoul (Korean. Original, Übers. durch Verf.).
- Oh, S.C. (Hrsg.) (1982), *Sozialpsychologie der Koreaner*, Seoul (Korean. Original, Übers. durch Verf.).
- O'Leary, V.E. (1974), "Some attitudinal barriers to occupational aspirations in women", in: *Psychological Bulletin*, 81, 809-826.
- Osborn, R.N. & Vicars, W.M. (1976), "Sex stereotypes: An artifact in leader behavioral and subordinate satisfaction analysis?", in: *Academy of Management Journal*, 19, 439-449.
- o.V. (Personalwirtschaft, 2/1982), "Bemerkungen zur Mobilität von deutschen Führungskräften", in: *Personalwirtschaft*, 2/82, 12-14.
- o.V. (Wirtschaftswoche, 26/1984), "Die Familie entscheidet", in: *Wirtschaftswoche*, 26, 22.6.1984, 54-56.
- o.V. (Wirtschaftswoche, 35/1984), "Managerinnen: Weibliche Ressourcen", in: *Wirtschaftswoche*, 35, 24.8.1984, 36-38.

Park, K.K. (1983), Führungsverhalten in unterschiedlichen Kulturen, München, Mannheim.

Pelz, D.C. (1952), "Influence: A key to effective leadership in the first-line supervisor", in: Personnel, 9, 3-11.

Penley, L.E. & Hawkins, B.L. (1980), "Organisational communication, performance, and job satisfaction as a function of ethnicity and sex", in: Journal of Vocational Behavior, 16, 368-384.

Peplau, L.A. (1976), "Impact of fear of success and sex-role attitudes on women's competitive achievement", in: Journal of Personality and Social Psychology, 34, 4, 561-568.

Phillips, J.S. & Lord, R.G. (1981), "Causal Attributions and Perceptions of Leadership", in: Organizational Behavior and Human Performance, 28, 143-163.

Piehl, J. (1976), "Bedingungen unterschiedlicher Ursachen-erklärungen von Examensnoten", in: Zeitschrift für Entwicklungs- und Pädagogische Psychologie, 8, 1, 51-57.

Porac, J.F., Nottenburg, G. & Eggert, J. (1981), "On extending Weiner's attributional model to organizational contexts", in: Journal of Applied Psychology, 66, 124-128.

Posner, B.Z. & Powell, G.N. (1985), "Female and male socialization experiences: An initial investigation", in: Journal of Occupational Psychology, 58, 81-85.

- Powell, G.N. & Butterfield, D.A. (1979), "The 'Good Manager': Masculine or Androgynous?", in: *Academy of Management Journal*, 22, 395-403.
- Pross, H. (1978), *Die Männer: Eine repräsentative Untersuchung über die Selbstbilder von Männern und ihre Bilder von der Frau*, Reinbek bei Hamburg.
- Rice, R.W., Bender, L.R. & Vitters, A.G. (1980), "Leader Sex, Follower Attitudes toward Women, and Leadership Effectiveness: A Laboratory Experiment", in: *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 46-78.
- Rice, R.W., Instone, D., & Adams, J. (1984), "Leader sex, leader success, and leadership process: Two field studies", in: *Journal of Applied Psychology*, 69, 12-31.
- Riger, S. & Galligan, P. (1980), "Women in Management: An Exploration of Competing Paradigms", in: *American Psychologist*, 35, 902-910.
- Ritchie, R.J. & Moses, J.L. (1983), "Assessment center correlates of women's advancement into middle management: A 7-year longitudinal analysis", in: *Journal of Applied Psychology*, 68, 2, 227-231.
- Rosen, B. & Jerdee, T.H. (1973), "The influence of sex-role stereotypes on evaluations of male and female supervisory behavior", in: *Journal of Applied Psychology*, 57, 44-48.

Rosen, B. & Jerdee, T.H. (1974), "Influence of sex role stereotypes on personnel decisions", in: Journal of Applied Psychology, 59, 9-14.

Rosenstiel, L. v. (1975), Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen; Leistung und Zufriedenheit, Berlin.

Rosenstiel, L.v. (1980), Grundlagen der Organisationspsychologie, Stuttgart.

Rosenstiel, L.v. (1983), "Wertewandel und Organisationsentwicklung", in: Organisationsentwicklung, 2, 1, 29-43.

Rosenstiel, L.v. (Interview/1986), "Lenker im Untergrund", in: manager magazin, 4/86, 166-173.

Rosenstiel, L.v.; Molt, W.; Rüttinger, B. (1983), Organisationspsychologie, 5. Aufl., Stuttgart.

Schein, E.H. (1983), "The Individual, the Organization, and the Career: A Conceptual Scheme", in: Hackman, J.R., Lawler, E.E., Porter, L.W., Perspectives on Behavior in Organizations, New York et al., 178-190.

Schein, V.E. (1973), "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics", in: Journal of Applied Psychology, 57, 95-100.

Schein, V.E. (1975), "Relationships between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers", in: Journal of Applied Psychology, 60, 340-344.

- Schneier, C.E. & Bartol, K.M. (1980), "Sex Effects in Emergent Leadership", in: Journal of Applied Psychology, 65, 3, 341-345.
- Schuler, H./Barthel, E./Fünfgelt, V. (1984), "Erfolg von Mädchen in gewerblich-technischen Ausbildungsberufen: Ein Modellversuch", in: Psychologie und Praxis, 28 (N.F. 2), 67-78.
- Schwartz, E.B. & Waetjen (1976), "Improving the Self Concept of Women Managers, in: Business Quarterly, 44, 4, 20-27.
- Seifert, K.H./Eckhardt, H.H./Jaide, W. (Hrsg.) (1977), Handbuch der Berufspsychologie, Göttingen.
- Shaffer, D.R. & Wegley, C. (1974), "Success-orientation and sex-role congruence as determinants of the attractiveness of competent women", in: Journal of Personality and Social Psychology, 29, 586-600.
- Shin, I.R. (1985), "Ungleichheit der Frau im koreanischen Rechtssystem", in: Wissenschaft der Frau, Seoul (Ewha Women's University), 284-313 (Korean. Original, Übers. durch Verf.).
- Simon, J.G. & Feather, N.T. (1973), "Causal attributions for success and failure at university examinations", in: Journal of Personality and Social Psychology, 16, 299-310.
- Smircich, L. (1983), "Concepts of culture and organizational analysis", in: Administrative Science Quarterly, 28, 339-358.

- Smith, M./Wood, E./Langrish, S./Smith, K./Davidson, L./
Mogridge, C. (1984), A Development Programme for
Women in Management, Hampshire, Vermont.
- Snyder, M.L., Stephan, W.G. & Rosenfield, D. (1978),
Attributional egotism, in: Harvey, J.H., Ickes,
W.J. & Kidd, R.F. (Eds.), New directions in
attribution research, Vol. II, Hillsdale, N.J.
- Sohn, I.S. (1977), Bildungsgeschichte der Frau in Korea,
Seoul (Yeonsei University), (Korean. Original,
Übers. durch Verf.).
- Song, Y.B. (1986), "Herrschaft der Tugend": Zur ge-
sellschaftspolitischen Bedeutung der Lehre des
Konfuzius, in: im gespräch, Konrad Adenauer Stif-
tung, e.V., (IBF), 1/1986, 9-10.
- Spence, J.T., Helmreich, R. & Stapp, J. (1975), "Ratings
of self and peers on sex role attributes and their
relation to self-esteem and conceptions of
masculinity and femininity", in: Journal of Per-
sonality and Social Psychology, 32, 29-39.
- Stein, A.H. & Bailey, M.M. (1975), The Socialization of
Achievement Motivation in Females, in: Mednick, M.T.
S., Tangri, S.S. & Hoffman, L.W. (Eds.), Women and
Achievement: Social and Motivational Analyses,
Washington.
- Stevens, G.E. & DeNisi, A.S. (1980), "Women As Managers:
Attitudes and Attributions for Performance by Men
and Women", in: Academy of Management Journal,
23, 2, 355-361.

Szilagyi, A.D. (1980), "Reward behavior by male and female leaders: A causal inference analysis", in: Journal of Vocational Behavior, 16, 59-72.

Taynor, J. & Deaux, K. (1975), "Equity and perceived sex differences: Role behavior as defined by the task, the mode, and the actions", in: Journal of Personality and Social Psychology, 32, 381-390.

Terborg, J.R. (1977), "Women in Management: A Research Review", in: Journal of Applied Psychology, 62, 6, 647-664.

Terborg, J.R. & Ilgen, D.R. (1975), "A theoretical approach to sex discrimination in traditionally masculine occupations", in: Organisational Behavior and Human Performance, 13, 352-376.

Terborg, J.R., Peters, L.H., Ilgen, D.R. & Smith, F. (1977), "Organizational and Personal Correlates of Attitude Toward Women as Managers", in: Academy of Management Journal, 20, 1, 89-100.

Thibaut, J.W./Spence, J.T./Carson, R.C. (Eds.) (1976), Contemporary topics in social psychology, Morristown, N.J.

Tremser, D. (1976), "The cumulative record of research on 'fear of success'", in: Sex Roles, 2, 217-236.

Tremser, D. (1977), "Fear of Success: Popular, but unproven", in: Frank, H.H. (Ed.), Women in the Organization, University of Pennsylvania Press, 223-233.

Veiga, J.F. (1977), "Women in Management: An endangered species", in: MSC Business Topics, Summer, 25, 3, 31-35.

Weichselgartner, J. (1985), "Frauen haben noch viele Hürden zu nehmen: Im Chefsessel sitzen sie nur selten", in: Süddeutsche Zeitung, 28/29.12.

Weiner, B. (Ed.) (1974), Cognitive Views of Human Motivation, New York.

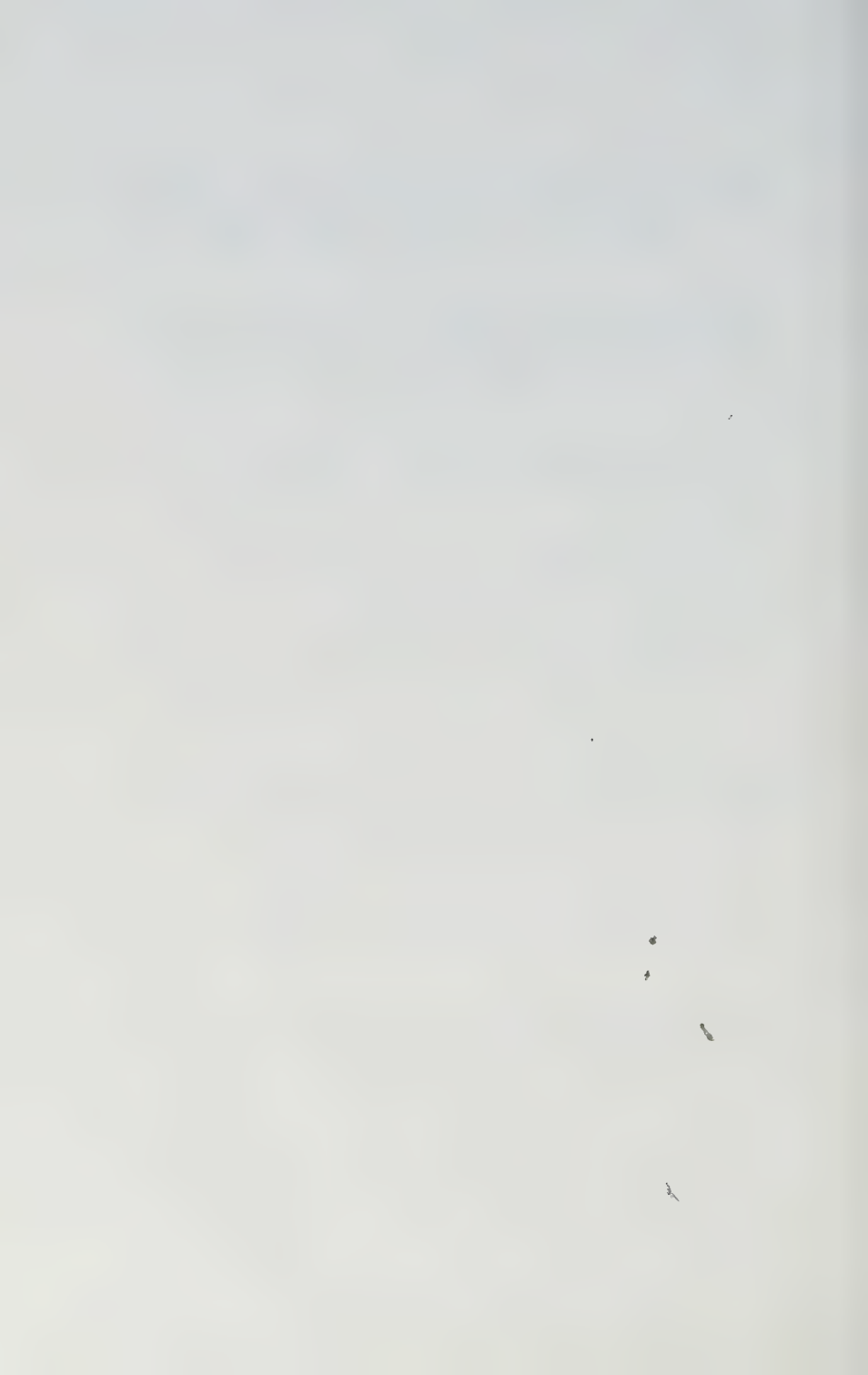
Weiner, B. & Meyer, W.U. (1975), Wirkung von Erfolg und Mißerfolg auf die Leistung, Bern, Stuttgart.

Weiner, B.; Russell, D.; & Lerman, D. (1978), "Affektive Auswirkungen von Attributionen", in: Görlitz, D., Meyer, W.U., Weiner, B. (Hrsg.), Bielefelder Symposium über Attribution, Stuttgart.

Witte, E./Kallmann, A./Sachs, G. (1981), Führungskräfte der Wirtschaft. Eine empirische Analyse ihrer Situation und ihrer Erwartungen, Stuttgart.

Wolman, B.B. & Money, J. (1980), Handbook of Human Sexuality, Englewood Cliffs, N.J.

Zuckerman, M. & Wheeler, L. (1975), "To dispel fantasies about fantasybased measure of fear of success", in: Psychological Bulletin, 82, 932-946.



INSTITUT FÜR PSYCHOLOGIE
DER UNIVERSITÄT MÜNCHEN

WIRTSCHAFTS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE
LEITUNG: PROF. DR. LUTZ v. ROSENSTIEL

Widenmayerstr. 46a
8000 München 22
Tel. (089) 21 80 - 32 26

Institut für Psychologie - Widenmayerstr. 46a - 8000 München 22

Sehr geehrte Damen und Herren,

dürfen wir Sie um die Unterstützung einer betriebswirtschaftlichen Doktorarbeit bitten, die vom Institut für Wirtschafts- u. Organisationspsychologie der Universität München unterstützt wird.

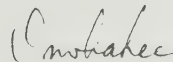
Ihre persönlichen Meinungsäußerungen werden die Grundlage der Arbeit bilden, die sich um einen internationalen Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Korea bemüht. Dabei werden Vorstellungen von Bankangestellten vom Berufserfolg ihrer Vorgesetzten mit den Vorstellungen der Vorgesetzten selbst verglichen. Zugleich sollen auch die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehungen in beiden Ländern untersucht werden.

Selbstverständlich wird Ihnen für den Fragebogen absolute Anonymität zugesichert. Da die Untersuchungsergebnisse gruppenweise analysiert werden sollen, ist es unumgänglich, die Gruppen nach Ziffern, nicht nach ihren Mitgliedern, zuzuordnen. Die Fragebögen selbst gelangen auf keinen Fall in die Hände der Unternehmensleitung. Die Auswertung durch die EDV-Anlage der Universität München erfolgt nur für Personengruppen, niemals für einzelne Mitarbeiter. Die Vertraulichkeit wird ausdrücklich von uns gewährleistet.

Im voraus vielen Dank für Ihre Mitarbeit.



Prof. Dr. Lutz v. Rosenstiel



In-Wha Lee

Anleitung zur Beantwortung der Fragen

Auf den folgenden Seiten finden Sie Listen von Aussagen bzw. Stichwörtern, die für verschiedene Menschen unterschiedliche Bedeutung haben können.

Hierzu stehen Ihnen jeweils 7 Abstufungen zur Verfügung, die z.B. von "vollkommen unwichtig" bis "sehr wichtig" reichen. Kreuzen Sie bitte bei jeder Frage an, was Ihrer Meinung am ehesten entspricht.

Beispiel:

Solide Fachkenntnisse

vollkommen
unwichtig

sehr
wichtig

0---0---0---0---0---~~X~~---0

Für eine Person, die so geantwortet hat, ist der Faktor "Solide Fachkenntnisse" ziemlich wichtig.

Bitte beantworten Sie die Fragen ohne langes Nachdenken. Es gibt keine "richtigen" oder "falschen" Antworten.

--	--	--	--	--	--	--

	vollkommen unwichtig	sehr wichtig
Solide Fachkenntnisse	0---0---0---0---0---0---0	
Hohe Einsatzbereitschaft	0---0---0---0---0---0---0	
Aktive Suche nach Informationen	0---0---0---0---0---0---0	
Förderung durch Vorgesetzten	0---0---0---0---0---0---0	
Glück	0---0---0---0---0---0---0	
Hohe Lernbereitschaft	0---0---0---0---0---0---0	
Kooperations- u. Kommunikationsfähigkeit	0---0---0---0---0---0---0	
Verzicht auf Privatleben	0---0---0---0---0---0---0	
Unterstützung durch Kollegen	0---0---0---0---0---0---0	
Planungs- u. Dispositionsfähigkeit	0---0---0---0---0---0---0	
Durchsetzungsvermögen	0---0---0---0---0---0---0	
Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung	0---0---0---0---0---0---0	
Verständnis für Problemzusammenhänge	0---0---0---0---0---0---0	
Loyalität der Mitarbeiter	0---0---0---0---0---0---0	
Einfühlungsvermögen	0---0---0---0---0---0---0	
Gute Beziehungen	0---0---0---0---0---0---0	
Zufall	0---0---0---0---0---0---0	

Wie stehen Sie zu folgenden Aussagen in bezug auf eine Veränderung Ihrer gegenwärtigen Position im Betrieb innerhalb der nächsten 5 Jahre?

Ich möchte aus persönlichen Gründen im wesentlichen in der gegenwärtigen Position bleiben.

trifft gar
nicht zu

trifft
voll zu

0---0---0---0---0---0---0

Ich wäre bereit, anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen, auch wenn ich dadurch nicht aufsteige.

trifft gar
nicht zu

trifft
voll zu

0---0---0---0---0---0---0

Ich würde eine höhere hierarchische Position übernehmen, wenn die Gelegenheit da wäre.

trifft gar
nicht zu

trifft
voll zu

0---0---0---0---0---0---0

Wenn ich wegen einer Aufstiegsmöglichkeit mit meinen Kollegen konkurrieren müßte, würde ich darauf verzichten.

trifft gar
nicht zu

trifft
voll zu

0---0---0---0---0---0---0

Wie stehen Sie zu folgender Aussage?

Ich bin der Meinung, daß in unserem Betrieb jeder Qualifizierte eine Aufstiegschance hat.

trifft gar
nicht zu

trifft
voll zu

0---0---0---0---0---0---0

Allgemeine Fragen

Haben Sie außerhalb des Büros Kontakte mit Ihren direkten Mitarbeitern?	nie 0---0---0---0---0---0---0 sehr oft
Haben Sie außerhalb des Büros Kontakte mit Ihren Vorgesetzten?	nie 0---0---0---0---0---0---0 sehr oft
Haben Sie außerhalb des Büros Kontakte mit Ihren Kollegen?	nie 0---0---0---0---0---0---0 sehr oft
Falls Ihre Mitarbeiter fachliche Probleme haben, erwarten diese von Ihnen entsprechende Unterstützung?	gar nicht 0---0---0---0---0---0---0 sehr viel
Falls Ihre Mitarbeiter persönliche Probleme haben, würden diese Ihrer Meinung nach mit Ihnen darüber sprechen?	nein 0---0---0---0---0---0---0 ja
Wie empfinden Sie es, Ihre Autorität als Vorgesetzte(r) durchzusetzen?	sehr schwierig 0---0---0---0---0---0---0 sehr einfach
Wie empfinden Sie es, Ihre Arbeitsgruppe im Betrieb zu vertreten?	sehr schwierig 0---0---0---0---0---0---0 sehr einfach
Wie schätzen Sie Ihre Einflußmöglichkeiten auf Ihre direkten Mitarbeiter ein?	sehr schwach 0---0---0---0---0---0---0 sehr stark
Wie schätzen Sie Ihre Einflußmöglichkeiten "nach oben" ein?	sehr schwach 0---0---0---0---0---0---0 sehr stark
Wie schätzen Ihrer Meinung nach Ihre Mitarbeiter Sie persönlich als Chef(in)?	nicht so sehr 0---0---0---0---0---0---0 sehr
Wie fühlen Sie sich in der Rolle als Vorgesetzte(r) in Ihrer Arbeitsgruppe?	gar nicht wohl 0---0---0---0---0---0---0 sehr wohl

Wir bitten Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person.

Geschlecht	☐ weiblich	☐ männlich
Alter	☐ unter 20 ☐ 31-40 ☐ über 50	☐ 21-30 ☐ 41-50
Familienstand	☐ ledig ☐ geschieden	☐ verheiratet ☐ verwitwet
Anzahl Ihrer Kinder	☐ 0 ☐ 2 ☐ über 3	☐ 1 ☐ 3
Schulabschluß	☐ Hauptschulabschluß ☐ Mittlere Reife ☐ Abitur ☐ Fachschulabschluß ☐ Universitätsabschluß	
Abgeschlossene Berufsausbildung	☐ ja	☐ nein
Wenn ja, arbeiten Sie im erlernten Beruf?	☐ ja	☐ nein
Dauer der Betriebszugehörigkeit	☐ unter 3 Jahren ☐ 7-10 Jahre ☐ über 15 Jahre	☐ 3-6 Jahre ☐ 11-15 Jahre
In der jetzigen Position	☐ unter 3 Jahren ☐ 7-10 Jahre ☐ über 15 Jahre	☐ 3-6 Jahre ☐ 11-15 Jahre
Anzahl Ihrer direkten Mitarbeiter	☐ unter 5 ☐ 11-15 ☐ über 20	☐ 5-10 ☐ 16-20
Sie sind	☐ Tarifliche(r) Angestellte(r) ☐ AT-Mitarbeiter	
Sie arbeiten in	☐ Zentrale/Hauptgeschäftsstelle ☐ Zweigstelle	

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen im beigefügten Freiumschlag
spätestens bis _____ direkt an uns ab.

Recht herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit !

INSTITUT FÜR PSYCHOLOGIE
DER UNIVERSITÄT MÜNCHEN
WIRTSCHAFTS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE
LEITUNG: PROF. DR. LUTZ v. ROSENSTIEL

Widenmayerstr. 46a
8000 München 22
Tel. (089) 21 80-3226

Institut für Psychologie - Widenmayerstr. 46a - 8000 München 22

Sehr geehrte Damen und Herren,

dürfen wir Sie um die Unterstützung einer betriebswirtschaftlichen Doktorarbeit bitten, die vom Institut für Wirtschafts- u. Organisationspsychologie der Universität München unterstützt wird.

Ihre persönlichen Meinungsäußerungen werden die Grundlage der Arbeit bilden, die sich um einen internationalen Vergleich zwischen der Bundesrepublik Deutschland und der Republik Korea bemüht. Dabei werden Vorstellungen von Bankangestellten vom Berufserfolg ihrer Vorgesetzten mit den Vorstellungen der Vorgesetzten selbst verglichen. Zugleich sollen auch die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehungen in beiden Ländern untersucht werden.

Selbstverständlich wird Ihnen für den Fragebogen absolute Anonymität zugesichert. Da die Untersuchungsergebnisse gruppenweise analysiert werden sollen, ist es unumgänglich, die Gruppen nach Ziffern, nicht nach ihren Mitgliedern, zuzuordnen. Die Fragebögen selbst gelangen auf keinen Fall in die Hände der Unternehmensleitung. Die Auswertung durch die EDV-Anlage der Universität München erfolgt nur für Personengruppen, niemals für einzelne Mitarbeiter. Die Vertraulichkeit wird ausdrücklich von uns gewährleistet.

Im voraus vielen Dank für Ihre Mitarbeit.



Prof. Dr. Lutz v. Rosenstiel



In-Wha Lee

Anleitung zur Beantwortung der Fragen

Auf den folgenden Seiten finden Sie Listen von Aussagen bzw. Stichwörtern, die für verschiedene Menschen unterschiedliche Bedeutung haben können.

Hierzu stehen Ihnen jeweils 7 Abstufungen zur Verfügung, die z.B. von "vollkommen unwichtig" bis "sehr wichtig" reichen. Kreuzen Sie bitte bei jeder Frage an, was Ihrer Meinung am ehesten entspricht.

Beispiel:

	vollkommen unwichtig							sehr wichtig	
Solide Fachkenntnisse	0	---	0	---	0	---	0	X ---	0

Für eine Person, die so geantwortet hat, ist der Faktor "Solide Fachkenntnisse" ziemlich wichtig.

Bitte beantworten Sie die Fragen ohne langes Nachdenken. Es gibt keine "richtigen" oder "falschen" Antworten.



Hier bitte Ihre Gruppennummer eintragen!

--	--	--	--	--	--	--	--

Wie wichtig waren Ihrer Meinung nach folgende Faktoren für den persönlichen Berufserfolg Ihrer(Ihres) direkten Vorgesetzten?

	vollkommen unwichtig	sehr wichtig
Solide Fachkenntnisse	0---0---0---0---0---0---0	
Hohe Einsatzbereitschaft	0---0---0---0---0---0---0	
Aktive Suche nach Informationen	0---0---0---0---0---0---0	
Förderung durch Vorgesetzten	0---0---0---0---0---0---0	
Glück	0---0---0---0---0---0---0	
Hohe Lernbereitschaft	0---0---0---0---0---0---0	
Kooperations- u. Kommunikationsfähigkeit	0---0---0---0---0---0---0	
Verzicht auf Privatleben	0---0---0---0---0---0---0	
Unterstützung durch Kollegen	0---0---0---0---0---0---0	
Planungs- u. Dispositionsfähigkeit	0---0---0---0---0---0---0	
Durchsetzungsvermögen	0---0---0---0---0---0---0	
Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung	0---0---0---0---0---0---0	
Verständnis für Problemzusammenhänge	0---0---0---0---0---0---0	
Loyalität der Mitarbeiter	0---0---0---0---0---0---0	
Einfühlungsvermögen	0---0---0---0---0---0---0	
Gute Beziehungen	0---0---0---0---0---0---0	
Zufall	0---0---0---0---0---0---0	

Wie stehen Sie zu folgenden Aussagen in bezug auf eine Veränderung der gegenwärtigen Position Ihrer(Ihres) direkten Vorgesetzten innerhalb der nächsten 5 Jahre?

Sie(Er) wird aus persönlichen Gründen im wesentlichen in der gegenwärtigen Position bleiben.

trifft gar
nicht zu

trifft
voll zu

0---0---0---0---0---0---0

Sie(Er) wäre bereit, anspruchsvollere Aufgaben zu übernehmen, auch wenn sie(er) dadurch nicht aufsteigt.

trifft gar
nicht zu

trifft
voll zu

0---0---0---0---0---0---0

Sie(Er) würde eine höhere hierarchische Position übernehmen, wenn die Gelegenheit da wäre.

trifft gar
nicht zu

trifft
voll zu

0---0---0---0---0---0---0

Wenn sie(er) wegen einer Aufstiegsmöglichkeit mit ihren(seinen) Kollegen konkurrieren müßte, würde sie(er) darauf verzichten.

trifft gar
nicht zu

trifft
voll zu

0---0---0---0---0---0---0

Wie stehen Sie zu folgender Aussage?

Ich bin der Meinung, daß in unserem Betrieb jeder Qualifizierte eine Aufstiegschance hat.

trifft gar
nicht zu

trifft
voll zu

0---0---0---0---0---0---0

Allgemeine Fragen

Haben Sie außerhalb des Büros Kontakte mit Ihrer(Ihrem) direkten Vorgesetzten?

nie
0---0---0---0---0---0---0
sehr oft

Haben Sie außerhalb des Büros Kontakte mit anderen Vorgesetzten?

nie
0---0---0---0---0---0---0
sehr oft

Haben Sie außerhalb des Büros Kontakte mit Ihren Kollegen?

nie
0---0---0---0---0---0---0
sehr oft

Falls Sie ein fachliches Problem haben, erwarten Sie von Ihrer(Ihrem) direkten Vorgesetzten entsprechende Unterstützung?

gar nicht
0---0---0---0---0---0---0
sehr viel

Falls Sie ein persönliches Problem haben, würden Sie mit Ihrer(Ihrem) direkten Vorgesetzten darüber sprechen?

nein
0---0---0---0---0---0---0
ja

Wie setzt Ihre(Ihr) direkte(r) Vorgesetzte(r) ihre(seine) Autorität durch?

sehr schwach
0---0---0---0---0---0---0
sehr stark

Wie vertritt Ihre(Ihr) direkte(r) Vorgesetzte(r) Ihre Arbeitsgruppe im Betrieb?

sehr erfolglos
0---0---0---0---0---0---0
sehr erfolgreich

Wie schätzen Sie die Einflußmöglichkeiten Ihrer(Ihres) direkten Vorgesetzten auf Ihre Arbeitsgruppe ein?

sehr schwach
0---0---0---0---0---0---0
sehr stark

Wie schätzen Sie bei Ihrer(Ihrem) direkten Vorgesetzten ihre(seine) Einflußmöglichkeiten "nach oben" ein?

sehr schwach
0---0---0---0---0---0---0
sehr stark

Wie schätzen Sie Ihre(n) direkte(n) Vorgesetzte(n) persönlich?

nicht so sehr
0---0---0---0---0---0---0
sehr

Wie fühlen Sie sich mit Ihrer(Ihrem) direkten Vorgesetzten in Ihrer Arbeitsgruppe?

gar nicht wohl
0---0---0---0---0---0---0
sehr wohl

Wir bitten Sie noch um einige Angaben zu Ihrer Person.

Geschlecht	☐ weiblich	☐ männlich
Alter	☐ unter 20 ☐ 31-40 ☐ über 50	☐ 21-30 ☐ 41-50
Familienstand	☐ ledig ☐ geschieden	☐ verheiratet ☐ verwitwet
Anzahl Ihrer Kinder	☐ 0 ☐ 2 ☐ über 3	☐ 1 ☐ 3
Schulabschluß	☐ Hauptschulabschluß ☐ Mittlere Reife ☐ Abitur ☐ Fachhochschulabschluß ☐ Universitätsabschluß	
Abgeschlossene Berufsausbildung	☐ ja	☐ nein
Wenn ja, arbeiten Sie im erlernten Beruf?	☐ ja	☐ nein
Dauer der Betriebszugehörigkeit	☐ unter 3 Jahren ☐ 7-10 Jahre ☐ über 15 Jahre	☐ 3-6 Jahre ☐ 11-15 Jahre
In der jetzigen Position	☐ unter 3 Jahren ☐ 7-10 Jahre ☐ über 15 Jahre	☐ 3-6 Jahre ☐ 11-15 Jahre
Dauer der Zugehörigkeit zum derzeitigen Vorgesetzten	☐ unter 1 Jahr ☐ 4-6 Jahre ☐ über 10 Jahre	☐ 1-3 Jahr(e) ☐ 7-10 Jahre
Sie sind	☐ Tarifliche(r) Angestellte(r) ☐ AT-Mitarbeiter	
Sie arbeiten in	☐ Zentrale/Hauptgeschäftsstelle ☐ Zweigstelle	

Bitte senden Sie den ausgefüllten Fragebogen im beigefügten Freiumschlag
spätestens bis _____ direkt an uns ab.

Recht herzlichen Dank für Ihre Mitarbeit !

INSTITUT FÜR PSYCHOLOGIE
DER UNIVERSITÄT MÜNCHEN

WIRTSCHAFTS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE
LEITUNG: PROF. DR. LUTZ v. ROSENSTIEL

연세대학교 대학원

경영학과 교수 오 세 철

전화 : 392-0131(교) 2213

바쁘신 중에도 본 연구에 참여하여 주심을 진심으로 감사드립니다.

본 연구는 서독 뮌헨대학의 “루츠 폰 로젠슈티ل” 교수님과 연세대학교 오세철 교수님의 지도하에 독일과 한국에서 각기 실시되고 있으며, 연구의 목적은 서로 다른 문화권에 속해있는 양국의 직장인, 특히 관리자(매니저)의 모습을 양국의 금융계를 중심으로 관리자 자신과 소속부하직원들의 직접경험을 통하여 비교해보려는 것입니다.

양국에서 모아진 자료는 뮌헨대학의 전산연구소에서 완전히 익명으로 처리되었으며, 학문적 목적 이외의 기타 용도에는 일체 사용되지 않을 것임을 약속드립니다. 다만, 결과의 비교분석을 위해서 각개의 집단에는 고유의 그룹별 번호가 부여됩니다만 그것은 어디까지나 그룹별로 통일된 번호이지 개인별 번호가 아니라는 점을 이해하시기 바랍니다.

여러분의 관심과 협조에 다시 한 번 감사드립니다.

1985. 3.

뮌헨대학교 교수

연세대학교 교수

R. Rosenthal

오 세 철

뮌헨대학교 경영학과 박사과정

이 인 화

홍림

응답요령

귀하께서는 다음 4 페이지에 걸쳐서 어떤 문장 또는 단어들을 읽으시고 그에 따른 귀하의 의견 을 표시 하시게 됩니다. 이때 그 문장 및 단어의 의미나 중요도는 응답하시는 분에 따라 서로 다르게 평가할 수 있는 것입니다.

예를 들어, 어떤 요인의 중요도를 평가하시는 경우에는 그 정도에 따라 “매우 중요함”으로 부터 “전혀 중요하지 않음”에 이르기까지 7단계로 구분되어 있습니다. 따라서 귀하께서는 주어진 7 개의 동그라미 중에서 귀하의 의견에 가장 부합된다고 생각되는 것을 하나만 택하여 그 위에 “X”표 를 하시면 됩니다.

보기

	전혀중요 하지않음	매우 중요함
기초가 튼튼한 전문지식	0---0---0---0---0	X ---0
만일 보기와 같이 “X”표가 된 경우에는, “기초가 튼튼한 전문지식”이라는 요인을 매우 중요함 보다는 그 정도가 조금 약하게, 즉 “꽤 중요”하게 평가한 것입니다.		

각 문항에 대하여는 하나도 빠짐없이 대답해 주시기 바라오며, 응답시에는 그때 그때 떠오르는 생각을 솔직하게 그리고 되도록이면 애매한 대답이 되지 않도록 표기하여 주시기를 바랍니다.

귀하의 그룹별 번호는 ?

No.

--	--	--	--	--	--

개인적인 측면에서 볼 때 귀하께서는 자신이 직장인으로서 성공하는데 아래
요인들이 얼마나 중요한 비중을 차지했었다고 생각하십니까?

	전 하	중 요	매 우
기초가 튼튼한 전문지식	0	0	0
업무에 대한 열성 및 준비 자세	0	0	0
정보를 얻기 위한 노력	0	0	0
직장 상관으로부터의 도움	0	0	0
행운	0	0	0
배우고자 노력하는 자세	0	0	0
협동능력 및 의사소통능력	0	0	0
사생활의 희생	0	0	0
동료직원으로부터의 협조	0	0	0
기획능력 및 입안능력	0	0	0
의지를 관철시키는 힘	0	0	0
책임을 맡고 또/결과에 대한 책임을 지려는 자세	0	0	0
복잡한 문제에 대한 빠른 이해력	0	0	0
부하직원으로부터의 신뢰와 협조	0	0	0
타인의 감정이나 입장에 대한 이해력	0	0	0
배경의 힘	0	0	0
우연	0	0	0

앞으로 5년간 귀하의 인사이동에 관하여 어떻게 생각하고 계십니까?

개인적인 이유로 가능한 한 큰 변동없이
현재의 위치에 그대로 머물러 있고 싶다.

절대로
아니다

꼭
그렇다

0---0---0---0---0---0---0

꼭 승진의 기회가 함께 따르지 않더라도
더 힘들고 어려운 일을 맡아 해 낼
용의가 있다.

절대로
아니다

꼭
그렇다

0---0---0---0---0---0---0

기회가 있다면 꼭 승진하기를 원한다.

절대로
아니다

꼭
그렇다

0---0---0---0---0---0---0

한 자리를 두고 동료직원들과 경쟁을 해
야 하는 경우가 생긴다면 차라리 승진을
포기하고 말겠다.

절대로
아니다

꼭
그렇다

0---0---0---0---0---0---0

다음 사실에 대해 어떻게 생각하십니까?

우리 직감에서는 능력과 자격을 갖춘 자
에게는 누구에게든지 승진의 기회가 열려
있다.

절대로
아니다

꼭
그렇다

0---0---0---0---0---0---0

근무시간 이외에 별도로 직속부하직원과 어울리는 기회가 있으십니까?

전혀 없음 매우 자주

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

근무시간 이외에 별도로 직장상관과 어울리는
기회가 있으십니까?

전혀
없음

매우
자주

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

근무시간 이외에 별도로 동료 직원과 어울리는
기회가 있으십니까?

전혀 없음 매우 자주

0---0---0---0---0---0---0---0

부하직원들이 전문적인 업무처리문제로 어려움을 당할 때, 그들은 귀하의 도움을 바라고 있습니까?

전혀
않음

바라지

매우
많이

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

부하직원들의 개인신변에 어려운 일이 생긴다면, 그들이 귀하와 의논하리라고 생각하십니까?

아니오 예

0---0---0---0---0---0---0

책임자로서 귀하의 권위유지를 어떻게 보고 계십니까?

매우
어렵게

전혀
어려움없이

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

직장내에서 귀하의 책임하에 하나의 (소)집단을 대표하는 일을 어떻게 보고 계십니까?

매우
어렵게

전혀
어려움 없이

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

부하직원에 대한 귀하의 영향력을 어떻게 보고 계십니까?

매우 약하게 매우 강하게

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

귀하의 의견이 직장 상부에 어떻게 반영되고 있다고 생각하십니까?

매우 약하게 0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0 매우 강하게

귀하는 책임자로서 부하직원들로 부터 진반적으로 어떻게 평가되고 있으리라 생각하십니까?

전대수
를지않게

매우
높게

0---0---0---0---0---0---0

귀하의 책임 하에 있는 (소)집단내에서 책임자로서의 역할수행을 어떻게 느끼고 계십니까?

매우 불편하게 매우 편하게

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

끝으로, 자료의 통계처리를 위하여 몇 가지 귀하의 신상에 관한 대답을 부탁드립니다.

성 별	☐ 여 자	☐ 남 자
연 령 (만)	☐ 20 세 미만 ☐ 31 - 40 세 ☐ 51 세 이상	☐ 21 - 30 세 ☐ 41 - 50 세
혼 인 상 황	☐ 미 혼 ☐ 이 혼	☐ 결 혼 ☐ 사 별
자 녀 (명)	☐ 없 음 ☐ 2 명 ☐ 4 명 이 상	☐ 1 명 ☐ 3 명
최 종 학 력	☐ 고졸 또는 동등학력 ☐ 초급대 또는 전문대졸 ☐ 대졸 이상	
현 직장에 소속된 기간 (만)	☐ 3년 미만 ☐ 7 - 10 년 ☐ 16 년 이상	☐ 3 - 6년 ☐ 11 - 15년
현 직위에 근무한 기간 (만)	☐ 3년 미만 ☐ 7 - 10 년 ☐ 16 년 이 상	☐ 3 - 6년 ☐ 11 - 15년
직속 부하 직원 (명)	☐ 5명 미만 ☐ 11 - 15 명 ☐ 21 명 이 상	☐ 5 - 10 명 ☐ 16 - 20 명
근 무 처	☐ 본 점	☐ 지 점

여러분의 협조에 깊이 감사드립니다!

Anhang B-2

(Fragebogen für Mitarbeiter)

INSTITUT FÜR PSYCHOLOGIE
DER UNIVERSITÄT MÜNCHEN

WIRTSCHAFTS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGIE
LEITUNG: PROF. DR. LUTZ v. ROSENSTIEL

연세대학교 대학원

경영학과 교수 오 세 철

전화 : 392-0131(교) 2213

바쁘신 중에 도 본 연구에 참여하여 주심을 진심으로 감사드립니다.

본 연구는 서독 문헨대학의 “룻츠 폰 로겐슈틸” 교수님과 연세대학교 오세철 교수님의 지도 하에 독일과 한국에서 각기 실시되고 있으며, 연구의 목적은 서로 다른 문화권에 속해 있는 양국의 직장인, 특히 관리자(매니저)의 모습을 양국의 금융계를 중심으로 관리자 자신과 소속부하직원들의 직접경험을 통하여 비교해보려는 것입니다.

양국에서 모아진 자료는 문헨대학의 전산연구소에서 완전히 익명으로 처리되었으며, 학문적 목적 이외의 기타 용도에는 일체 사용되지 않을 것임을 약속드립니다. 다만, 결과의 비교분석을 위해서 각개의 집단에는 고유의 그룹별 번호가 부여됩니다. 그것은 어디까지나 그룹별로 통일된 번호이지 개인별 번호가 아니라는 점을 이해하시기 바랍니다.

여러분의 관심과 협조에 다시 한 번 감사드립니다.

1985. 3.

문헨대학교 교수

연세대학교 교수

R. Rosstiel

오 세 철

문헨대학교 경영학과 박사과정

이 인 하

홍익

답 요령

귀하께서는 다음 4 페이지에 걸쳐서 어떤 문장 또는 단어들을 읽으시고 그에 따른 귀하의 의견을 표시하시게 됩니다. 이때 그 문장 및 단어의 의미나 중요도는 응답하시는 분마다 서로 다르게 평가할 수 있는 것입니다.

예를 들어, 어떤 요인의 중요도를 평가하시는 경우에는 그 정도에 따라 “매우 중요함”으로부터 “전혀 중요하지 않음”에 이르기까지 7단계로 구분되어 있습니다. 따라서 귀하는 주어진 7개의 동그라미 중에서 귀하의 의견에 가장 부합된다고 생각되는 것을 하나 택하여 그 위에 “X”표를 하시면 됩니다.

기

기초가 튼튼한 전문지식

전혀중요
하지않음

0---0---0---0---0---0---X---0

매우
중요함

만일 보기와 같이 “X”표가 된 경우에는, “기초가 튼튼한 전문지식”이라는 요인을 매우 중요함 보다는 그 정도가 조금 약하게, 즉 “꽤 중요”하게 평가한 것입니다.

각 문항에 대하여는 하나도 빠짐없이 대답해 주시기 바라오며, 응답시에는 그때 그때 떠오르는 생각을 솔직하게 그리고 되도록이면 애매한 대답이 되지 않도록 표기하여 주시기를 바랍니다.

귀하의 그룹별 번호는 ?

No.

--	--	--	--	--	--

개인적인 측면에서 볼 때 귀하의 직속상관인 직장인으로서 성공하는데 아래
요인들이 얼마나 중요한 비중을 차지했었다고 생각하십니까?

전혀 중요
하지 않음

매우
중요함

기초가 튼튼한 전문지식	0---0---0---0---0---0---0
업무에 대한 열성 및 준비 자세	0---0---0---0---0---0---0
정보를 얻기 위한 노력	0---0---0---0---0---0---0
직장 상관으로 부터의 도움	0---0---0---0---0---0---0
행운	0---0---0---0---0---0---0
배우고자 노력하는 자세	0---0---0---0---0---0---0
협동능력 및 의사소통능력	0---0---0---0---0---0---0
사생활의 희생	0---0---0---0---0---0---0
동료직원으로 부터의 협조	0---0---0---0---0---0---0
기획능력 및 입안능력	0---0---0---0---0---0---0
의지를 관철시키는 힘	0---0---0---0---0---0---0
책임을 맡고 또 결과에 대한 책임을 지려는 자세	0---0---0---0---0---0---0
복잡한 문제에 대한 빠른 이해력	0---0---0---0---0---0---0
부하직원으로부터의 신뢰와 협조	0---0---0---0---0---0---0
타인의 감정이나 입장에 대한 이해력	0---0---0---0---0---0---0
배경의 힘	0---0---0---0---0---0---0
우연	0---0---0---0---0---0---0

귀하께서는 앞으로 5년간 “귀하의 직속상관”에 대한 인사이동에 관하여 어떻게 생각하고 계십니까?

그 사람은 개인적인 이유로 가능한 한 꼭 그렇다
 큰 변동없이 현재의 위치에 그대로 머물기 절대로 아니다
 를 원할 것이다. 0---0---0---0---0---0---0

그 사람은 꼭 승진의 기회가 함께 따르지 꼭 그렇다
 않더라도 더 힘들고 어려운 일을 맡아해낼 절대로 아니다
 용의가 있을 것으로 본다. 0---0---0---0---0---0---0

기회가 있다면 그 사람은 꼭 승진하기를 꼭 그렇다
 원할 것이다. 절대로 아니다
 0---0---0---0---0---0---0

한 자리를 두고 동료직원들과 경쟁을 해야 꼭 그렇다
 한다면, 그 사람은 차라리 승진을 포기하 절대로 아니다
 리라 생각된다. 0---0---0---0---0---0---0

다음 사실에 대해 어떻게 생각하십니까 ?

우리 직장에서는 능력과 자격을 갖춘 꼭 그렇다
 자에게는 누구에게든지 승진의 기회가 절대로 아니다
 열려 있다. 0---0---0---0---0---0---0

근무시간 이외에 별도로 직속상관과 어울리는
기회가 있으십니까?

전혀
없음

매우
자주

0---0---0---0---0---0---0

근무시간 이외에 별도로 직장내의 다른
상관과 어울리는 기회가 있으십니까?

전혀
없음

매우
자주

0---0---0---0---0---0---0---0

근무시간 이외에 별도로 동료직원과 어울리는 기회가 있으십니까?

전혀 없음 매우 자주

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

전문적인 업무처리문제로 어려움에 부딪칠
경우에, 직속상관으로 부터의 도움을 기대
하고 계십니까?

전혀 기대
하지 않음

매우
많이

0---0---0---0---0---0---0

개인신변에 어려운 문제가 생길 경우에
직속상관과 의논하시겠습니까?

아니요

O---O---O---O---O---O---O---

직속상관이 책임자로서 자신의 권위를 어떻게 유지하고 있다고 보십니까?

매우 약하게 매우 강하게

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

직속상관이 직장내에서 자신의 (소) 집단을 어떻게 대표하고 있다고 보십니까?

전혀
성공없이

매우
성공적으로

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

직속상관의 부하직원에게 대한 영향력을 어떻게 보십니까?

매우 약하게 매우 강하게

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

직속상관의 의견이 직장상부에 어떻게 반영되고 있다고 보십니까?

매우 약하게

0---0---0---0---0---0---0---

매우 강하게

귀하의 직속상관을 책임자로서 전반적으로 어떻게 평가하고 계십니까?

전혀 대수 매우
롭지 않게 않게 높게

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

귀하의 직속상관이 이끄는 (소) 집단 내에서 어떻게 느끼고 계십니까?

매우 불편하게 매우 곱하게

0-----0-----0-----0-----0-----0-----0-----0

끝으로, 자료의 통계처리를 위하여 몇 가지 귀하의 신상에 관한 대답을 부탁드립니다.

성 별	☐ 여 자	☐ 남 자
연 령 (만)	☐ 20세미만 ☐ 31 - 40 세 ☐ 51세 이상	☐ 21 - 30 세 ☐ 41 - 50 세
혼인상황	☐ 미 혼 ☐ 이 혼	☐ 결 혼 ☐ 사 별
자 녀 (명)	☐ 없 음 ☐ 2 명 ☐ 4 명 이 상	☐ 1 명 ☐ 3 명
최종학력	☐ 고졸 또는 동등학력 ☐ 초급대 또는 전문대졸 ☐ 대졸 이상	
현 직장에 소속된 기간 (만)	☐ 3년미만 ☐ 7 - 10 년 ☐ 16년 이상	☐ 3 - 6년 ☐ 11 - 15년
현 직위에 근무한 기간 (만)	☐ 3년 미만 ☐ 7 - 10 년 ☐ 16년이상	☐ 3 - 6년 ☐ 11 - 15년
현 직속상관과 함께 근무한 기간 (만)	☐ 1년미만 ☐ 4 - 6 년 ☐ 11년이상	☐ 1 - 3년 ☐ 7 - 10년
근 무 처	☐ 본 점	☐ 자 점

Anhang C

VARIANZANALYSE

Abhängige Variable: "Aufstieg bei sich bietender Gelegenheit"

Unabhängige Variablen: "Nationalität" (V1)
"Geschlecht" (V37)

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIGNIF. OF F
MAIN EFFECTS					
V1	55.233	2	27.617	20.118	.001
V37	51.546	1	51.546	37.650	.001
	.727	1	.727	.529	.468
2-WAY INTERACTIONS					
V1 V37	.015	1	.015	.011	.918
	.015	1	.015	.011	.918
EXPLAINED	55.248	3	18.416	13.416	.001
RESIDUAL	163.354	119	1.373		
TOTAL	218.602	122	1.792		

Abhängige Variable: "Engagement auch ohne Aufstiegschance"

Unabhängige Variablen: "Nationalität" (V1)
"Geschlecht" (V37)

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIGNIF. OF F
MAIN EFFECTS					
V1	48.078	2	24.039	10.452	.001
V37	46.697	1	46.697	20.303	.001
	.042	1	.042	.018	.893
2-WAY INTERACTIONS					
V1 V37	16.235	1	16.235	7.359	.009
	16.235	1	16.235	7.359	.009
EXPLAINED	64.313	3	21.438	9.821	.001
RESIDUAL	273.703	119	2.300		
TOTAL	338.016	122	2.771		

Abhängige Variable: "Verzicht auf Aufstieg bei Konkurrenz"

Unabhängige Variablen: "Nationalität" (V1)
"Geschlecht" (V37)

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIGNIF. OF F
MAIN EFFECTS					
V1	5.950	2	2.975	1.080	.343
V37	4.019	1	4.019	1.459	.230
	2.747	1	2.747	.997	.320
2-WAY INTERACTIONS					
V1 V37	.763	1	.763	.277	.600
	.763	1	.763	.277	.600
EXPLAINED	6.713	3	2.238	.812	.490
RESIDUAL	327.889	119	2.755		
TOTAL	334.602	122	2.743		

Abhängige Variable: "Verzicht auf Aufstieg aus persönlichen Gründen"

Unabhängige Variablen: "Nationalität" (V1)
"Geschlecht" (V37)

SOURCE OF VARIATION	SUM OF SQUARES	DF	MEAN SQUARE	F	SIGNIF. OF F
MAIN EFFECTS					
V1	122.297	2	61.149	16.531	.001
V37	106.943	1	106.943	29.089	.001
	5.886	1	5.886	1.601	.208
2-WAY INTERACTIONS					
V1 V37	13.877	1	13.877	3.775	.054
	13.877	1	13.877	3.775	.054
EXPLAINED	136.155	3	45.388	12.346	.001
RESIDUAL	437.494	119	3.675		
TOTAL	573.659	122	4.702		

LEBENS LAUF

- 29.10.1955 als siebtes Kind des Bankvorstandsmitgliedes Chong-Youp Lee und seiner Ehefrau Soon-Myoung Lee, geb. Oh, in Seoul/Korea geboren.
- 1962 - 1968 Besuch der Chang-Chung Volksschule in Seoul.
- 1968 - 1971 Besuch der Cheong-Sin Girls' Junior Middle School in Seoul.
- 1971 - 1974 Besuch der Kyung-Gi Girls' Senior High School in Seoul.
- März 1975 -
Febr. 1979 Betriebswirtschaftliches Studium an der Ewha Womans University in Seoul.
(Bachelor of Business Administration)
- März 1979 -
August 1981 Betriebswirtschaftliches Studium an der Graduate School der Yonsei University in Seoul.
(Master of Business Administration)
- 1981 - 1982 Teilnahme an einem Deutschlehrgang des Internationalen Studienzentrums Heidelberg
- Seit 1983 Promotionsstudium an der Fakultät für Betriebswirtschaft der Universität München

RECEIVED

ALL INFORMATION CONTAINED HEREIN IS UNCLASSIFIED
DATE 01-10-2001 BY 60322 UCBAW

100-100000

ALL INFORMATION CONTAINED HEREIN IS UNCLASSIFIED
DATE 01-10-2001 BY 60322 UCBAW

100-100000

100-100000

ALL INFORMATION CONTAINED HEREIN IS UNCLASSIFIED
DATE 01-10-2001 BY 60322 UCBAW

100-100000

ALL INFORMATION CONTAINED HEREIN IS UNCLASSIFIED
DATE 01-10-2001 BY 60322 UCBAW

100-100000

100-100000

ALL INFORMATION CONTAINED HEREIN IS UNCLASSIFIED
DATE 01-10-2001 BY 60322 UCBAW

100-100000

100-100000

ALL INFORMATION CONTAINED HEREIN IS UNCLASSIFIED
DATE 01-10-2001 BY 60322 UCBAW

100-100000

ALL INFORMATION CONTAINED HEREIN IS UNCLASSIFIED
DATE 01-10-2001 BY 60322 UCBAW

100-100000

